

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Johtamisen laitos



MULTIMEDIATOIMIALAN KÄYNNISTYSVAIHEELLE OMINAISIA
PIIRTEITÄ SEKÄ YRITYSTEN STRATEGIAAN JA
KILPAILUN INTENSITEETTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Helsingin
Kauppakorkeakoulun
Kirjasto

7127

Johtamisen laitos
Organisaatiot ja johtaminen
Progradu-Tutkielma
Theresa Lauraéus
Syyslukukausi 1997

Johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä 28/11 1997 hyväksytty

arvosanalla CUM LAUDE APPROBATUR

TARKASTAJAT: RISTO TAINIO JA KARI LILJA

23.11.1997

MULTIMEDIATOIMIALAN KÄYNNISTYSVAIHEELLE OMINAISIA
PIIRTEITÄ SEKÄ YRITYSTEN STRATEGIAAN JA KILPAILUN
INTENSITEETTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Tutkimuksen tavoitteet ja kulku

Pro-Gradu tutkielmani teoreettisen osan tavoitteena on aikaisemman kirjallisuuden pohjalta luoda kuva yrityksen perusstrategiavaihtoehdoista ja käynnistyvälle toimialalle ominaisista piirteistä sekä selvittää käynnistyvällä toimialalla kilpailun intensiteettiin ja yrityksen strategiaan vaikuttavia tekijöitä.

Tutkielman empiriaosan tavoitteena on tutkia

- teoriaosassa kuvattuja käynnistyvän toimialan ominaispiirteitä, yritysten strategiaan ja kilpailun intensiteettiin vaikuttavia tekijöitä multimediatoimialan käynnistysvaiheessa ja
- teoriaosassa esiteltujen strategiavaihtoehtojen, kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen soveltuvuutta käynnistyvällä multimediatoimialalla toimivien yritysten strategiavaihtoehdoiksi.

Lähdeaineisto

Tutkimuksessa käytetään toimialaan, strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun liittyvää koti- ja ulkomaista lähdekirjallisuutta. Empiirinen tutkimus kohdistui Suomessa multi- ja hypermediapalveluja tuottaviin yrityksiin. Empiriaosassa käytetään lähteinä internetiä, henkilökohtaisia haastatteluja, puhelinhaastatteluja ja strukturoitua kysymyslomaketta. Puhelinhaastattelun ja strukturoidun kyselylomakkeen valintaan vaikuttivat: tutkimusotteen koko ja alueellinen laajuus, määrällisen tiedon tarve ja multimediayritysten kiireinen työtahti.

Päätelmät

Teoriaosassa esitetyistä perusstrategiavaihtoehdoista differointi ja keskittyminen soveltuvat hyvin käynnistyvällä multimediatoimialalla toimivien yritysten perusstrategioiksi. Kustannusjohtajuuden perusstrategiaa on vaikea toteuttaa käynnistyvällä multimedia-alalla, sillä kustannusjohtajuuden saavuttaminen suuren volyymin, kustannusedun tai standardituotteiden avulla on vaikeaa, koska alan tunnettuus ja markkinat eivät ole kovin laajat ja lisäksi alalla ei vielä ole standardituotteita.

Multimediatoimialalla on yleisesti katsoen varsin vähän kokemuksia ja perinteitä. Kaikkien multimediayritysten mielestä alalle ominaisimpia piirteitä ovat voimakas kasvu, teknologian nopea kehitys sekä pienien ja uusien yritysten suuri lukumäärä. Käynnistyvänä toimialana multimedia-alalla on havaittavissa yleisiä käynnistyvien alojen piirteitä, kuten teknologista ja strategista epävarmuutta. Multimedia-alalle on tunnusomaista nopeasti kasvavat markkinat, suuret erot tuotteiden laadussa ja hinnoissa sekä asiakkaiden epävarmuus. Standardien puute, erilaiset valmistustekniikat ja korkeat tuotantokustannukset ovat tyypillisiä ongelmia multimedia-alan käynnistysvaiheessa.

Multimediatoimialan käynnistysvaiheen rakenteesta riippuvat kilpailuvoimat ja kilpailun intensiteetti voidaan määritellä alalla kilpailevien, uusien tulokkaiden, asiakkaiden, hankkijoiden ja korvaavien tuotteiden suhteen. Multimediatoimialan käynnistysvaiheessa kilpailutilanteeseen vaikuttavat asiakkaiden, alan kilpailijoiden ja työntekijöiden taholta tulevat paineet. Uusia tulokkaita, korvaavia tuotteita ja uusia teknologisia keksintöjä, alihankkijoita, tavarantoimittajia tai jakelijoita ei koeta uhkaaviksi tekijöiksi.

Avainsanat

Toimiala, toimialan käynnistysvaihe, strategia, kilpailu

TIIIVISTELMÄ

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	4
1.1	Taustaa	4
1.2	Määritelmiä	6
1.3	Tutkielman ongelma, tavoitteet ja rajaukset	8
2.	TOIMIALAN JA STRATEGIAN KESKINÄINEN RIIPPUVUUS	10
2.1	Strategia käsitteestä	10
2.2	Strategian analyysi	14
2.2.1	Yrityksen strateginen asema toimialalla	18
2.2.2	Yrityksen voimavarojen kartoittaminen	22
2.3	Kilpailuedun saavuttamisen perusstrategiat	23
2.3.1	Kustannusjohtajuus	27
2.3.2	Differointi	31
2.3.3	Keskittyminen	36
2.4	Strategiavaihtoehtojen toteuttamisesta käynnistyvällä toimialalla	41
3.	TOIMIALAN KÄYNNISTYSVAIHEELLE OMINAISIA PIIRTEITÄ JA KILPAILUUN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	45
3.1	Toimialan ja toimialalogiikan käsiteet	45
3.2	Toimialan kehityksestä	47
3.3	Käynnistyvän toimialan rakentellisia ja kilpailulle ominaisia piirteitä	51
3.3.1	Käynnistyvien alojen ympäristön rakenne	52
3.3.2	Alan kehitystä estävät ongelmat	56
3.3.3	Alkumarkkinat ja myöhäiset markkinat	59
3.3.4	Strategiset valinnat käynnistyvällä alalla	62
3.3.5	Kehityssuuntien ennustaminen	65

3.4	Toimialan keskeiset kilpailuvoimat ja kilpailun intensiteetin rakenteelliset tekijät	68
3.4.1	Uusien tulokkaiden uhka	72
3.4.2	Kilpailun intensiteetti toimivien kilpailijoiden kesken	74
3.4.3	Korvaavien tuotteiden taholta tuleva paine	76
3.4.4	Ostajien vaikutusvalta	76
3.4.5	Toimittajien vaikutusvalta	77
4.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	79
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	80
4.2	Tutkittavien yritysten valinta	81
4.3	Tutkimuksen kohdejoukko ja taustamuuttujat	81
4.4	Tutkimuksen toteutus vaiheittain	87
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	89
5.	MULTIMEDIAIRITYKSEN PERUSSTRATEGIAAN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ MULTIMEDIA-ALAN KÄYNNISTYSVAIHEESSA	92
5.1	Multimedia toimialan ja multimedia-käsitteen määritelmät	92
5.2	Multimediairitysten perusstrategioista ja niihin vaikuttavista tekijöistä käynnistyvällä multimedia-alalla	94
5.3	Strategiavaihtoehtojen toteuttamisesta käynnistyvällä multimediatoimialalla	102
6.	SUOMESSA MULTIMEDIATOIMIALAN KÄYNNISTYSVAIHEELLE OMINAISIA PIIRTEITÄ JA KILPAILUN INTENSITEETTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	111
6.1	Multimediatoimialan kehityksestä Suomessa	111
6.2	Käynnistyvän multimedia-alan rakenteellisia ja kilpailulle ominaisia piirteitä	113
6.2.1	Multimedia-alan ympäristön rakenteellisia piirteitä	114
6.2.2	Multimedia-alan kehitystä estävät ongelmat	117
6.2.3	Alkumarkkinat ja myöhäiset markkinat multimedia-alalla	119

6.3	Multimediatoimialan käynnistysvaiheessa keskeiset kilpailuvoimat ja kilpailun intensiteetin rakenteelliset tekijät	122
6.3.1	Käynnistyvällä multimedia-alalla uusien tulokkaiden uhka	122
6.3.2	Kilpailun intensiteetti toimivien kilpailijoiden kesken multimedia-alan käynnistysvaiheessa	126
6.3.3	Multimedia-alan käynnistysvaiheessa korvaavien tuotteiden taholta tuleva paine	130
6.3.4	Ostajien vaikutusvalta käynnistyvällä multimedia-alalla	131
6.3.5	Toimittajien ja alihankkijoiden vaikutusvalta käynnistyvällä multimedia-alalla	138
6.3.6	Multimedia toimialalla toimivien yritysten näkemys alan kehityksestä ja tulevaisuudesta	141
7.	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	146
7.1	Eri strategiavaihtoehtojen soveltuvuus käynnistyvällä multimediatoimialalla toimivan yrityksen perusstrategiaksi ja strategiaan vaikuttavia tekijöitä	146
7.2	Multimediatoimialan käynnistysvaiheelle keskeisiä ominaispiirteitä	151
7.3	Keskeisiä kilpailun intensiteettiin vaikuttavia tekijöitä multimedia-alan käynnistysvaiheessa	153
7.4	Multimediatoimialan kehityksestä tulevaisuudessa	156
	TAULUKOIDEN JA KUVIOIDEN LUETTELO	158
	LÄHDELUETTELO	160
	LIITE 1 :KYSYMYSLOMAKE	

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa

Olen valinnut tutkielmani kohteen liikkeenjohdon keskeisiin tehtäväalueisiin kuuluvien strategiakysymysten alueelta. Olen halunnut tarkastella yrityksien strategioihin vaikuttavia tekijöitä käynnistyvällä multimediattoimialalla.

Strategiaan liittyviin kysymyksiin ja päätöksiin vaikuttavien asioiden pohtiminen ja onnistunut ratkaiseminen on liikkeenjohdolle elintärkeää, haasteellista ja kiinnostavaa. Strategiset kysymykset liittyvät yleensä koko yrityksen toimintaan, vaikuttavat pitkähkön ajan ja sisältävät vaihtelevan määrän sekä epävarmoja että osittain myös tuntemattomia tekijöitä (Ansoff, 1965, 106). Niinpä yritysjohto joutuu jatkuvasti tekemään ja toteuttamaan tärkeitä päätöksiä tietämättä kaikkia päätöksiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden voimakkuutta sekä ympäristön muuttumista jatkossa.

Yrityksen on tärkeää tunnistaa toimialan kehitysvaiheeseen liittyvät ominaispiirteet sekä alan kilpailuun ja rakenteeseen vaikuttavat tekijät. Toimialan piirteiden ja kehitysvaiheen tunteminen on tärkeää, jotta yritys voi laatia strategian, joka takaa yrityksen menestymisen ja oikean liiketoiminnan suunnan myös tulevaisuudessa. Yrityksen strategia voi olla hyvin erityyppinen riippuen siitä, toimiiko yritys aloittavalla, kasvavalla tai kypsällä toimialalla.

Olen halunnut tarkastella yrityksien strategioihin vaikuttavia tekijöitä käynnistyvällä toimialalla. Toimialan käynnistysvaiheessa kilpailulla ei ole vakiintunutta perustaa tai pelisääntöjä. Sääntöjen puuttuminen muodostaa sekä riskitekijän että tilaisuuden. Alan kehityksessä alkuvaihe on todennäköisesti se ajanjakso, jolloin strateginen vapausaste on suurimmillaan ja jolloin hyvien strategisten valintojen mahdollisuus toimintatapojen määrittelyssä on korkeimmillaan. Yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa käynnistyvän toimialan

pelisääntöihin ja alan kehitykseen omien strategisten valintojensa kautta (Porter, 1984, 266- 271).

Määriteltäessä strategiaa käynnistyvällä alalla täytyy ottaa huomioon alan kehitysvaiheeseen liittyvät riskit ja epävarmuudet. Kilpailun säännöt ovat suurelta osin määrittelemättömiä, alan rakenne on vakiintumaton ja kilpailijoita on vaikea nimetä. Yrittäjillä ei useinkaan ole selvää käsitystä kilpailijoista, ostajien piirteistä eikä alan olosuhteista käynnistys ja kasvuvaiheessa. Siksi on mielenkiintoista tutkia käynnistyvää alaa ja sen ominaispiirteitä.

Olen halunnut tutkia nimenomaan multimedia-alaa. Olen ollut alasta kiinnostunut jo pidempään ja seurannut alan kehittymistä. Tutustuin multimedia-alaan Helsingin Kauppakorkeakoulun järjestämällä kursseilla Interactive Telecommunications Programmin yhteydessä vuosina 1995 ja 1996. Tällä hetkellä työskentelen Exide Electronics yrityksessä ja vastaan yrityksen multimediaan ja internettiin liittyvistä projekteista Euroopan, Lähi-idän ja Afrikan alueella.

Multimediatoimiala on mielenkiintoinen, koska ala on uusi ja edustaa uusimman teknologian hyödyntämistä. Alalla on paljon pieniä ja uusia yrityksiä ja alan rakenne on vielä vakiintumaton. Mielestäni multimedia-alassa on erityisen kiinnostavaa se, että multimedian tekeminen ei ole pelkkää uusien teknologioiden hallintaa vaan luovuudella, asiakkaan tarpeiden ja toiveiden sekä asiakkaan yritys- ja tuotekuvan huomioimisella on suuri osuus multimedian tuottamisessa.

Internetin ja sähköpostin hyödyllisyyttä on tutkittu jonkin verran, mutta multimediatoimialaa ei ole juurikaan tutkittu ja siksi tutkimus on hyödyllinen ja tarpeellinen uuden tiedon tuottamiseksi.

Voidakseni määritellä tämän tutkielman pääasialliset ongelmat, tavoitteet ja rajaukset, minun on ensin pyrittävä määrittelemään joitakin tämän tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä.

1.2 Määritelmiä

Liiketoiminnoissa esiintyville käsitteille on usein vaikea löytää tarkkoja ja/tai kattavia määritelmiä. Monet käsitteet mielletään tarkastelunäkökulmasta riippuen hieman eri tavoin ja käsitteiden määrittely riippuukin voimakkaasti kulloisestakin käyttötarkoituksesta. Tämän tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä ovat mm. yritys, käynnistyvä toimiala, kilpailuetu, strategia, Porterin geneeriset strategiavaihtoehdot: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen.

Yritys on Karlöfin mukaisesti juridinen yksikkö, joka koostuu yleensä jonkinlaisesta portfoliosta eli useista liiketoimintayksiköistä (Karlöf, 1995, 207).

Tässä tutkielmassa yritys ymmärretään sekä synteettisen että toiminnallisen määrittelyn pohjalta:

- Synteettisen määritelmän mukaan yritys on organisoitu yksikkö, joka yhtenäisenä rahoitusyksikkönä huolehtii tuotannosta ja on yhteydessä ulkoisiin järjestelmiin osto-, myynti- ja rahoitusmarkkinoiden välityksellä (Kyläkoski, 1990, 20).
- Toiminnallisen eli sidosryhmämääritelmän mukaan yritys on erilaisten sidosryhmien tavoitteellisen toiminnan ja päätöksenteon yhteenliittymä, koalitio (Kyläkoski, 1990, 21).

Sidosryhmillä puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmiä - yrityksen johto, henkilökunta, omistajat, lainanantajat, asiakkaat, hankkijat, julkinen valta jne. - jotka ovat sidoksissa yritykseen luovuttaessaan tietyn panoksen yrityksen toimintaan ja saadessaan siitä korvauksen. Tällöin sidosryhmät muodostavat yrityksen kanssa keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevan yhteenliittymän (Kyläkoski, 1990, 21 ja Lehtovuori, 1972, 21).

Käynnistyvä toimiala ymmärretään tutkielmassa tuotteen elinkaariteorian pohjalta toimialan elinkaaren käynnistysvaiheena. Segmentointi-käsite tarkoittaa yritykselle

toimivimman kohderyhmäkokonaisuuden valitsemista. Valitsemisen jälkeen segmentointiprosessiin lukeutuu myös segmentin määrittely, jossa selvitetään kohderyhmän volyymi ja tyyppi (Rope; Segmentointi, tuote ja hinnoittelu, 1996, s.1-2).

Tässä tutkielmassa strategia merkitsee yritysjohton ajatusmallia ja visiota siitä, miten menestyminen tulevaisuudessa eroaa menneisyydestä. Strategia merkitsee siis "konseptin" luomista liiketoiminnalle ts. suunnan valintaa muuttuvassa yritysmaailmassa ja kilpailuedun tai ylivoiman luomista suhteessa kilpailijoihin (Lahti, 1985, 51).

Kilpailuetu on Ropen mukaisesti kohdeasiakasjoukon arvostama yrityksen tarjoama ylivoimaisuus, joka on liiketaloudellisesti toteutettavissa ja joka saadaan realisoitua kaupalliseksi menestykseksi.

Lahti toteaa, että kilpailuedun lähtökohtana voi olla yrityksen absoluuttinen tai suhteellinen paremmuus kilpailijoihin verrattuna (Lahti, 1985, 171). Mikroteoria ja siihen pohjautuva toimialatutkimus korostaa absoluuttista kilpailuetua. Absoluuttisen kilpailuedun lähtökohdaksi toimialatutkimus ehdottaa yrityksen suuremman koon tuomaa mittakaavaetua ja Boston Consulting Group (1968) täsmentää yritys-koon merkitsevän etua kokemuksen hankkimisessa. Suhteellisessa edussa on olennaista se, ettei yrityksen tarvitse olla ylivoimainen kilpailijoihin nähden, vaan löytää markkinoilta "aukko" (ekonloginen niche), jolla se toimii (Lahti, 1985, 171).

Porterin (1980) klassiset kolme strategiavaihtoehtoa

- kustannusjohtajuus
- differointi ja
- keskittyminen

muodostavat yrityksen perustavaa laatua olevat mahdollisuudet saavuttaa kilpailuetua muihin toimialan yrityksiin nähden (Porter, 1984, 58).

1.3 Tutkielman ongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkielmassa tarkasteltavana oleva kohdeilmiö on multimedia- ala käynnistyvänä toimialana ja sen ominaispiirteet, kilpailun intensiteettiin ja multimediayritysten strategiaan vaikuttavat tekijät. Lisäksi tarkastelen eri strategiavaihtoehtojen soveltuvuutta yrityksen perusstrategiaksi multimedia-alan käynnistysvaiheessa.

Tutkimuksen avulla haluan selvittää multimediayritysten näkemyksiä omasta strategiastaan, toimialansa ominaispiirteistä, kilpailun intensiteetistä ja alan kehityksestä tulevaisuudessa.

Tutkielman tavoitteet ovat:

1. Aikaisemman kirjallisuuden pohjalta

Pro-Gradu tutkielmani teoreettisen osan tavoitteena on aikaisemman kirjallisuuden pohjalta luoda kuva yrityksen perusstrategiavaihtoehtoista ja käynnistyvälle toimialalle ominaisista piirteistä sekä selvittää käynnistyvällä toimialalla kilpailun intensiteettiin ja yrityksen strategiaan vaikuttavia tekijöitä.

2. Empiriaosassa

Tarkoitus on tehdä selvitystyö alueelta, jota ei ole tutkittu kovinkaan paljon. Tutkielman empiriaosan tavoitteena on tutkia

- teoriaosassa kuvattuja käynnistyvän toimialan ominaispiirteitä, yritysten strategiaan ja kilpailun intensiteettiin vaikuttavia tekijöitä multimediatoimialan käynnistysvaiheessa ja
- teoriaosassa esiteltyjen strategiavaihtoehtojen, kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen soveltuvuutta käynnistyvällä multimediatoimialalla toimivien yritysten strategiavaihtoehtoiksi.

3. Johtopäätöksissä

Johtopäätöksissä on tavoitteena pyrkiä aikaisemman kirjallisuuden ja empiriaosan pohjalta selvittämään käynnistyvälle multimediatoimialalle tyypillisimpiä piirteitä ja päätekijöitä, jotka vaikuttavat multimediayrityksen strategiaan ja kilpailun intensiteettiin toimialan käynnistysvaiheessa. Lisäksi johtopäätöksissä on tavoitteena selvittää käynnistyvällä multimediatoimialalla toimivan yrityksen perusstrategiaksi parhaiten soveltuvat strategiavaihtoehdot.

Tutkielman rajaukset:

Tutkielmassa ei varsinaisesti käsitellä strategian jakautumista eri hierarkiatasoille, kuten yritystason strategiaan, liiketoimintatason strategiaan ja toimintokohtaiseen strategiaan, vaan lähdetään siitä, että valitulla strategialla on vaikutuksia kaikilla strategian eri hierarkiatasoilla.

2. TOIMIALAN JA STRATEGIAN KESKINÄINEN RIIPPUVUUS

2.1 Strategia käsitteestä

Strategia-käsitettä lienee alkujaan käytetty sotatieteisissä, ensin viitaten joukkojen johtajaan ja sittemmin joukkojen johtamiseen (Mintzberg & Quinn, 1991, 4). Nykyajan strategiateoria ja -käytäntö ovat niin laaja-alaisia, että strategia-käsite määritellään eri yhteyksissä eri tavoin.

Tässä tutkielmassa strategia merkitsee yritysjohton ajatusmallia, visiota siitä, miten menestyminen tulevaisuudessa eroaa menneisyydestä. Strategia merkitsee siis "konseptin" luomista liiketoiminnalle, ts. suunnan valintaa muuttuvassa yritysmaailmassa, kilpailuedun tai ylivoiman luomista suhteessa kilpailijoihin (Lahti, 1985, 51).

Karlöfin mukaan strategian tarkoituksena on saada aikaan pysyvä kilpailuetu, joka takaa hyvän kannattavuuden. Strategia koostuu kokonaisvaltaisesta toimintatavasta, jolla resurssit kohdistetaan ja koordinoidaan niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan (Karlöf, 1986, 62).

Strategia liittyy läheisesti yrityksen toiminta-ajatuksen ja päämääriin. Strategian voidaan ajatella merkitsevän toiminnan yleislinjan täsmennettyä esitystä siitä, mitä toimintakeinoja käytetään päämäärien saavuttamiseksi (Kyläkoski, 1980, 46).

Porterin kolme strategiavaihtoehtoa muodostavat yrityksen perustavaa laatua olevat mahdollisuudet saavuttaa kilpailuetua muihin toimialan yrityksiin nähden. Tarkastelun pohjana ovat Porterin (1980) klassiset strategiavaihtoehdot, sekä näiden muodostamat vaatimukset toiminnalle ja osaamiselle, keskeiset edut, haitat sekä riskit. Strategiavaihtoehtojen avulla yritys sopeuttaa resurssinsa kulloiseenkin kilpailuympäristöön asettamiensa päämäärien ja tavoitteiden toteuttamiseksi.

Nämä perusstrategiavaihtoehdot ovat (Porter, 1984, 58):

- kustannusjohtajuus
- differointi
- keskittyminen

Kustannusjohtajuus merkitsee, että yritys pystyy tuottamaan muita alhaisemmin kustannuksin. Differointi tarkoittaa, että yritys pystyy tarjoamaan jotain, mitä pidetään alalla ainutlaatuisena. Keskittyminen tarkoittaa Porterin mukaan, että yritys panostaa johonkin asiakasryhmään, johonkin tuotesegmenttiin tai johonkin maantieteellisesti rajattuun markkina-alueeseen.

Tarkasteltaessa strategia-käsitettä hieman syvällisemmin voidaan havaita, että strategia sisältää eri komponentteja ja ulottuvuuksia (Mintzberg & Quinn, 1991, 5 ; Hofer & Schendel, 1978, 23-25 ; Ansoff, 1965, 97-101):

Hofer & Schendel toteavat, että organisaation strategian tulee sisältää kulloiseenkin toimintaympäristöön soveltuvat pääasialliset keinot tavoitteisiin pääsemiseksi ja strategia edellyttää sekä yrityksen sisäisten voimavarojen että ympäristön huomioon ottamista (Hofer & Schendel, 1978, 11). Strategia sisältää Hofer & Schendelin mukaan seuraavat elementit (Hofer & Schendel, 1978, 23-25):

- toiminta-alueen
- resurssien kehittämisen ja hyväksikäytön
- kilpailuedun eli mitä ainutlaatuista osaamista yritys pystyy kehittämään kilpailijoihinsa varrattuna valitsemansa toiminta-alueen ja hyödyntämiensä resurssien pohjalta
- synergiavaikutukset eli yrityksen resurssien yhteisvaikutukset.

Ansoffin mukaan strategia ilmaisee laajasti yrityksen liiketoiminta-alueen, asettaa liiketoiminta-alueiden etsimiselle erityisiä suuntaviivoja sekä täydentää yrityksen tavoitteita päätöksentekomekanismeilla, jotka kohdistavat yrityksen valintaprosessin kaikista kiinnostavimpiin liiketoiminta-alueisiin (Ansoff, 1965, 94).

Ansoff jakaa strategia-käsitteen seuraaviin komponentteihin (Ansoff, 1965, 97-101):

- toiminnan laajuus
- kasvuvektori
- kilpailuetu
- synergia.

Ansoff painottaa strategian komponenteista toiminnan laajuutta, minkä jälkeen hän katsoo määräytyvän ensisijaisesti tuote-markkina-alueen valinnalla. Kasvuvektori ilmaisee hänen mallissaan suunnan, johon yritys liikkuu suhteessa nykyiseen markkina-alueeseensa. Kasvuvektoria voidaan kuvata matriisilla, jonka toinen akseli kuvaa tuotteita ja toinen markkinoita. Markkinatunkeutuminen merkitsee kasvua lisäämällä markkinaosuutta nykyisellä tuote-markkina-alueella. Markkinoiden kehittämällä etsitään uusia markkinoita nykyisille tuotteille. Tuotekehityksessä puolestaan tarjotaan uusia tuotteita nykyisille markkinoille. Diversifiointi merkitsee markkinoiden kehittämisen ja tuotekehityksen yhdistämistä siten, että tarjotaan uusia tuotteita uusille markkinoille.

Taulukko 2-1: Ansoffin tuote-markkinamatriisi

<div> <div>tuote</div> <div>markkina</div> </div>	nykyinen	uusi
nykyinen	markkina-tunkeutuminen	tuote-kehitys
uusi	Markkinoiden kehittäminen	diversi-fiointi

Strategiatarkastelussa erotetaan usein eri hierarkiatasoja. Yleisin lienee jako yritystason strategiaan, kilpailu- ja liiketoimintatason strategiaan ja toimintotason strategiaan (mm. Johnson & Scholes, 1993, 10-12 ja Hofer & Schendel, 1978, 27-29). Yritystason strategia kertoo, millä liiketoiminta-

alueilla yritys kokonaisuutena toimii. Liiketoimintastrategia keskittyy siihen, miten yritys kilpailee kullakin liiketoiminta-alueella. Toimintotason strategiassa puolestaan käsitellään eri toimintojen, kuten tuotannon, markkinoinnin tai rahoituksen menestystekijöitä.

Hamermesh (Hamermesh, 1986, 37-42) puolestaan jakaa strategian liiketoimintatason, yritystason ja instituutionaalisen tason strategiaan.

Strateginen suunnittelu voidaan ymmärtää analyysin pohjalta tapahtuvana yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien yhteen sovittamisena ympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin siten, että yritys kykenee mahdollisimman hyvin saavuttamaan tavoitteensa (Ansoff & Hayes, 1976, 1). Strategista suunnittelua voidaan kuvata sekä systeeminä että prosessimallin avulla (Kyläkoski, 1990, 48). On tärkeää huomata, että suunnitteluprosessin katsotaan tällöin sisältävän paitsi strategian suunnittelun, myös strategian toimeenpanon (Kyläkoski, 1990, 74).

Käsitteitä strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen voidaan pitää toisiaan hyvin lähellä olevina. Ansoffin mukaan (Ansoff, 1981, 153) yrityksen onnistumisen takaavaan strategiseen käyttäytymiseen vaikuttamista kutsutaan strategiseksi johtamiseksi.

Strategisten päätösten muodostumista ja toimeenpanoa voidaan kuvata strategisen johtamisen prosessilla (Kyläkoski 1980, 66 vrt. Johnson & Scholes, 1993, 16).

Strategisen johtamisen kolme päävaihetta ovat Johnsonin & Scholesin mukaan (Johnson & Scholes, 1993, 16-17):

- strateginen analyysi
- strategian valinta
- strategian toteutus

Käsittelen strategista analyysiä ja siihen liittyvää problematiikkaa kappaleessa 2.2.

Strategian valinta

Strategian valintaprosessi sisältää ensiksi eri strategiavaihtoehtojen luomisen ja yrityksen toimintamahdollisuuksien tarkastelun. Tämän jälkeen strategiavaihtoehtoja täsmennetään ja analysoidaan sekä arvioidaan niiden sopivuutta yrityksen toiminta-ajatukseen, päämääriin, ympäristöön, saatavissa oleviin resursseihin sekä yrityksen tilanteeseen. Päätöksentekovaiheessa strategia-vaihtoehtoista valitaan yksi tai useampi strategia.

Strategian sopivuus yrityksen tilanteeseen riippuu siitä, kuinka pitkälle strategia kykenee potentiaalisesti ratkaisemaan strategisessa analyysissä tai muutoin esiin tulleita ongelmia ja kuinka hyvin strategia käyttää hyväkseen yrityksessä olevia vahvuuksia ja resursseja.

Strategian toteutus

Strategian toteutukseen on perinteisesti kiinnitetty vähän huomiota. Toimeenpano ei ole yhtä arvostettua kuin strategian laadinta(Karlöf, 1995, 209), vaikka strategian toteutus on strategisesta johtamisen tärkein vaihe, sillä ilman toteutusta ei strategisesta analyysistä ja strategian valinnasta ole juurikaan hyötyä. Strategian toimeenpanijat ovat usein eri ihmisiä kuin ne, jotka ovat laatineet strategian.

Vasta strategian onnistunut toteutus takaa yrityksen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen sekä yrityksen elinkelpoisuuden pitkällä tähtäyksellä. Yrityksen taloudellisen tuloksen kannalta nimenomaan strategian toteutusvaihe on ratkaisevin(Lehti, 1990, 15-16).

2.2 Strategian analyysi

Yritysjohto kaipaa usein toimintansa analysoinnin avuksi rakennetta, joka antaa heille hyvän yleiskuvan toiminnasta.

Karlöfin mukaan strategian tarkoituksena on saada aikaan pysyvä kilpailuetu, joka takaa hyvän kannattavuuden. Strategia koostuu kokonaisvaltaisesta toimintatavasta, jolla resurssit kohdistetaan ja koordinoitaan niin, että asetetut tavoitteet

saavutetaan (Karlöf, 1986, 62). Seuraavaksi esittelen karlöfin (Karlöf, 1995, 207) käsityksen strategian analysointirakenteesta:

- a) portfolio
- b) toimialalogiikka
- c) liiketoimintayksikkö.

Liiketoimintayksikköä voidaan tarkastella neljästä keskeisestä lähtökohdasta: Ideologinen perusta, markkinatehokkuus, resurssien käytön tehokkuus ja strateginen johtaminen. Nämä voidaan edelleen jakaa analyysissä yksityiskohtaisemmin:

- 1.) Ideologinen perusta
 - a) visio
 - b) tavoitteet
 - c) liikeidea ja strategia
- 2.) Ulkoinen tehokkuus
 - a) tarpeet
 - b) markkinaosuus
 - c) uudet liiketoiminnot
- 3.) Sisäinen tehokkuus
 - a) kustannukset
 - b) pääoma
 - c) tuottavuus
 - d) johtajuus
- 4.) Strateginen johtajuus
 - a) kyky suunnata toimintaa
 - b) kyky organisoida toiminta suuntaviivojen mukaisesti
 - c) kyky motivoida ja innostaa ihmisiä

Yritysjohtajan on tunnettava kaikki nämä tekijät, jotta hän saa hyvän näkemyksen toiminnastaan. Yritys on juridinen yksikkö, joka koostuu yleensä jonkinlaisesta portfolioista eli useista liiketoimintayksiköistä. Portfolio ei rajoitu vain yhdelle toimialalle, vaan jokainen liiketoimintayksikkö toimii omalla alallaan. Tämän vuoksi analysointi on aloitettava portfolioon kartoittamisesta. Portfolio koostuu liiketoimintayksiköistä, joiden pääasialliset analyysimuuttujat ovat:

- toimialan houkuttelevuus kannattavuuden ja kehityksen näkökulmasta
- oman liiketoimintayksikön asema alalla.

Pääkysymyksenä on luonnollisesti oman liiketoimintayksikön tilanne. Sen hahmottamiseksi analyysi voidaan jakaa ideologiseen perustaan, markkinatehokkuuteen, voimavarojen käytön tehokkuuteen ja strategiseen johtamiseen.

Ideologisella perustalla tarkoitetaan näkemystä tulevaisuudesta eli visiota, jota kohti johtaja vie toimintaa. Toimintaa ohjaavat visiota kohti vievät välitavoitteet ja tavoitteet, jotka koskevat taloudenpitoa, markkinaosuutta ja asiakkaan kokemaa laatua. Strategiat ovat suunnannäyttäjiä ja liikeidea kuvaa vision liiketoimintafilosofiaa. Liikeidean osatekijöitä ovat tarpeet, asiakkaat, tarjonta ja kilpailuetu.

Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja sitä, miten hyvin yritys pystyy näitä tarpeita tyydyttämään. Ulkoista tehokkuutta mitataan mm. markkinaosuudella ja sen kehittymisellä. Ulkoiseen tehokkuuteen luetaan uusien liiketoimintojen aikaansaaminen ja se antaa käsityksen yrityksen liikemiestaidoista ja kehityskyvystä.

Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan liiketoiminta-yksikön kustannusasemaa eli pääoman käyttöä ja kokonaistuottavuuden kehittymistä. Kaikkia näitä mittareita voidaan verrata kilpailijoiden vastaaviin mittareihin. Jotta saa käsityksen omasta kustannusasemastaan, on verrattava sitä kilpailijoiden asemaan. Vaikka vertaaminen saattaa olla joskus työlästä, se maksaa vaivan(Karlöf, 1995, 209).

Strateginen johtajuus on suhteellisen uusi analysointimuuttuja, jolle on vaikea löytää diagnosointivälineitä. Käsite viittaa sekä nykytilanteeseen että kehitysmahdollisuuksiin. Sillä tarkoitetaan kykyä löytää toiminnalle suuntaviivat ja kykyä saada ihmiset ja organisaatio tekemään työtä suuntaviivojen mukaisesti (Karlöf, 1995, 209).

Edellä esitetty liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti käsittelevä lähestymistapa on käytännössä osoittautunut tehokkaaksi. Analyysiä voidaan hienosäätää ja syventää tilanteen mukaan.

Tärkeää on löytää lähestymistapa, joka selkiyttää yritystoiminnan monimuotoisuutta (Karlöf, 1995, 209).

Johnsonin & Scholesin mukaan strateginen analyysi kohdistuu kolmeen pääryhmään (Johnson & Scholes, 1993, 19)

1. ympäristöön
2. yrityksen resursseihin sekä
3. yrityksessä vallitseviin arvoihin, odotuksiin ja tavoitteisiin.

Strategisen analyysin tavoitteena on auttaa ymmärtämään yrityksen voimavarat ja strateginen asema yrityksen ympäristössä ja toimia siten strategian valinnan ja toteutuksen pohjana.

Ympäristöanalyysin tehtävänä on toisaalta auttaa hahmottamaan yrityksen tämänhetkinen strateginen asema ja pyrkiä luomaan kuva tulevaisuuteen liittyvistä kehitystrendeistä.

Resurssianalyysiin kuuluu paitsi yrityksen voimavarojen kartoitus myös arviointi, miten olemassa olevia voimavaroja käytetään hyväksi, ja miten ko. resurssien käyttöä kontrolloidaan. Selvitän yrityksen voimavaroihin ja resurssianalyysiin liittyviä asioita kappaleessa 2.2.2.

Strategisessa analyysissä on tarkoituksen mukaista verrata yrityksen voimavaroja ja yritys ympäristöä sekä niissä tapahtuvia muutoksia. Tämä vertailu voidaan suorittaa käyttäen hyväksi SWOT-analyysia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT-analyysissä tarkastellaan rinnakkain toisaalta ympäristön aikaansaamia mahdollisuuksia ja uhkia sekä toisaalta yrityksen voimavaroihin sisältyviä vahvuuksia ja heikkouksia (Lahti, 1988, 26).

Strategisen analyysin kolmannessa vaiheessa selvitetään yrityksessä vallitsevia arvoja, odotuksia ja tavoitteita. Nämä arvot, odotukset ja tavoitteet riippuvat luonnollisesti yrityksen keskeisten sidosryhmien mielipiteistä ja käsityksistä. Mielipiteisiin voivat vaikuttaa yleiset, yhteiskunnalliset, poliittiset tai maailmankatsomukselliset tekijät. Yrityksessä vallitsevat arvot ja yrityskulttuuri

saattavat vaikuttaa yrityksen strategian muotoutumiseen. Yritykselle asetetut tavoitteet ja odotukset vaikuttavat suuresti yrityksen strategian valintaan.

2.2.1 Yrityksen strateginen asema toimialalla

Strategisella asemalla tarkoitetaan valittua toimintaympäristöä, valittuja sidosryhmiin kohdistuvia toimintoja ja yrityksen resursseja, jotka ymmärretään kattavasti, kuten valittu tuoteyhdistelmä, tuotantoteknologia, rahoitus-rakenne, organisaation rakenne ja miehitys (Kyläkoski, 1990, 23).

Yrityksen tämänhetkisen strategisen aseman ja tulevaisuuteen liittyvien kehitystrendien hahmottaminen voidaan analysoida ympäristöanalyysin avulla. Merkittäviä ovat ne tulevaisuuden kehitystrendit, jotka mahdollistavat yrityksen päämäärien ja tavoitteiden toteutumisen tai ovat edellä mainittujen saavuttamisen uhkana (Lahti, 1988, 25).

Ympäristöanalyysin on oltava kokonaisvaltainen sisältäen mm. kilpailuympäristön, taloudellisen, teknisen, poliittisen ja sosiaalisen ympäristön analysoinnin. Kokonaisvaltaisuudesta johtuen analyysi ei voi olla kovin yksityiskohtainen, vaan analyysissä on keskityttävä yrityksen kannalta olennaisten ympäristötekijöiden hahmottamiseen. Tärkeitä kohteita ovat tällöin yrityksen markkinat, toimiala/toimialat sekä kilpailijat.

Kyläkosken mukaan yrityksen ympäristö jaetaan toimintaympäristöön ja tämän ulkopuolella olevaan arvoympäristöön (Kyläkoski, 1992, 14 vrt. Emery & Trist, 1965, 21-32, Thompson, 1967, 26-29, Rehnman, 1969, 25-40, Ahlsted & Jahnukainen, 1971, 62, Rehnman, 1974, 49-61, Kyläkoski, 1980, 28-29).

Kyläkosken mukaan toimintaympäristö on yrityksen ja sen sidosryhmien vallitseva toimintakenttä, jossa ovat myös kilpailijat. Kilpailijat ja siltä pohjalta syntyvä kilpailutilanne otetaan explisiittisesti mukaan

toimintaympäristön käsitteeseen, koska kilpailutilanne on pysyvä elementti markkinoilla ja vaikuttaa oleellisesti yrityksen toimintaan ja sen uudelleen suuntaamiseen. (Kyläkoski, 1992, 14).

Arvoympäristö on toimintaympäristön ulkopuolella oleva ympäristö ja vaikuttaa sieltä toimintaympäristöön (Kyläkoski, 1992, 14 vrt. Rehnman, 1969, 30-40). Arvoympäristö luo ja ylläpitää niitä odotuksia ja normeja, joita yrityksen toivotaan täyttävän.

Yritykset ja niiden toiminta- ja arvoympäristöt ovat aina ainutkertaisia ja ajan ja toiminnan mukana muuttuvia. Tämä ympäristöjen erilaisuus ja muutos vaikuttaa yksittäisen yrityksen toimintapäätöksiin ja niiden suunnitteluun sekä lopulta yrityksen taloudellisiin toimintaedellytyksiin, kannatta-vuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen (Kyläkoski, 1992, 14-15).

STRATEGINEN ASEMA JA SOPEUTUMISPROSESSI

Tavoitellun strategisen aseman saavuttaminen vaatii yrityksen sopeutumista ympäristön muuttuneisiin rakenteisiin. Tällaista yrityksen ja ympäristön välistä yhteyttä tarkastellaan kirjallisuudessa sopeutumisprosessien avulla (Kyläkoski, 1992, 16).

Tässä yrityksen sopeutumisella tarkoitetaan prosessia, jossa tehdään sellaiset yrityksen strategista asemaa koskevat päätökset, että ne takaavat yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Tämä puolestaan vaatii sitä, että yrityksen johdolla on ympäristön muutoksista ja kehityssuunnista informaatiota, jonka perusteella johto voi tarkistaa olemassa olevia ja laatia uusia strategisia suunnitelmia toiminnan suuntaamiseksi.

Yrityksen ja ympäristön väliset ongelmat voivat koskettaa eri tavoin ja eri laajuudessa yrityksen toimintaa. Näin ollen sopeutumisprosessit on syytä jakaa kahteen vaikutukseltaan erilaiseen ryhmään: ulkoisiin ja sisäisiin prosesseihin.

Ulkoisissa prosesseissa ainakin osa toiminnoista tapahtuu yrityksen ja ympäristön välillä. Tällaiset prosessit vaikuttavat siten suoraan yrityksen strategiseen asemaan. Sisäiset prosessit puolestaan tapahtuvat pääasiassa yrityksen sisällä ja liittyvät strategian toimeenpanoon ja juoksevan toiminnan tehokkaaseen toteutukseen (Kyläkoski, 1992, 16).

Sopeutumisprosesseissa yrityksellä voi olla liikkumavaraa, joka määräytyy ulkoisten tekijöiden ja yrityksen resurssien keskinäisestä suhteesta. Tällöin liikkumavara on olosuhteista toisiin muuttuva tila. Tavoitellun strategisen aseman saavuttamiseksi yritys voi sopeutumisprosesseissaan juuri liikkumavaran rajoissa joko sopeutua ympäristön muuttuneisiin rakenteisiin tai pyrkiä itse muuttamaan ympäristön tilaa. Mukautuessaan ympäristön muutoksiin yritys joutuu sopeuttamaan omaa rakennettaan, resurssejaan ja toimintaansa ympäristön mukaan. Tässä prosessissa yritys menettää strategista liikkumavaraansa (Kyläkoski, 1992, 16).

Toimialan kehityksessä alkuvaihe on todennäköisesti se ajanjakso, jolloin strateginen vapausaste on suurimmillaan ja jolloin hyvien strategisten valintojen mahdollisuus toimintatapojen määrittelyssä on korkeimmillaan (Porter, 1984, 266).

Luodessaan itselleen lisää strategista liikkumavaraa yrityksen on tällöin etsittävä, suunniteltava ja toteutettava sellaisia uusia toimintamuotoja, joilla se voi vaikuttaa itse ympäristön tilaan. Normann on ottanut tällaisen sopeutumisprosessin tarkasteluun liikeidean käsitteen, jolla tarkoitetaan tuotteita, markkinoita, organisaation rakennetta, voimavaroja ja järjestelmiä sekä näihin osiin liittyvää osaamista ja valmiutta markkinoiden hallitsemiseksi. Menestyminen ympäristöön vaikuttamisessa riippuu paljolti siitä, pystyykö yritys luomaan tällaista valmiutta liikeidean eri osien hyvän yhteensopivuuden avulla (Kyläkoski, 1992, 17).

TOIMIALAAN VAIKUTTAVAT ULKOISET TEKIJÄT

Toimialan kehitykseen ja sillä käytävään kilpailuun vaikuttavat lukuiset ulkoiset tekijät. Näiden voimien kartoituksella on pitkän tähtäimen tavoite. Kyse on laajojen muutostrendien vaikutuksesta toimialan rakenteeseen ja kilpailudynamiikkaan. Toimialatasolla puitetekijät on arvioitava konkreettisesti. Kyse on markotekijöiden vaikutuksesta juuri kyseessä olevaan toimialaan (Lokka & Möller, 1994, 15).

Toimialaan ja yrityksen strategiseen asemaan alalla vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat (Lokka & Möller, 1994, 15):

- Taloudelliset tekijät
- Sosiaaliset tekijät : sosiaalinen ympäristö, rakenne ja kulttuuri
- Poliittiset tekijät : lainsäädäntö ja normisto
- Teknologiset tekijät

Taloudellisilla tekijöillä tarkoitetaan BKT:n kehitystä, suhdannenäkymiä, rahoitusmarkkinoita, työmarkkinoita ja valuuttakurssikehitystä.

Sosiaalisia tekijöitä edustavat mm. vapaa-ajan käytön muutokset, elintason- ja arvojen muutokset, yhteiskunnallisten instituutioiden muutokset. Nämä sosio-kulttuurilliset tekijät vaikuttavat siihen, miten yleisö suhtautuu yrityksen toimintaan ja sen tarjoamiin tuotteisiin (Lokka & Möller, 1994, 15-16). Esimerkiksi peruskoulun kasvattaessa tietojenkäsittelyn sisäistäneitä nuoria, kasvaa PC- ja ohjelmistovalmistajien sekä multimedia-alan markkina-potentiaali huomattavasti.

Poliittisilla tekijöillä tarkoitetaan globaaleja, valtiollisia ja alueellisia suhteita sekä lainsäädäntöä.

Teknologiset tekijät ovat nousseet erittäin tärkeiksi toimialoja muokkaaviksi voimiksi. Teknologian kehitys on nopeutunut ja uudet sovellukset muuttavat kokonais-

toimialoja ja tuovat odottamattomia substituuotteja olemassaoleville tuotteille. Teknologiat täytyy analysoida toimialakohtaisesti geneerisen tarpeen tyydyttämisen näkökulmasta, sama tarve voidaan tyydyttää hyvinkin erilaisilla menetelmillä. Tekniset muutokset ovat siis yksi tärkeimmistä kilpailuetua murtavista tekijöistä. Tekniikalla on merkittävä osuus toimialan rakenteellisissa muutoksissa ja uusien toimialojen muodostumisessa. Kaikista kilpailun sääntöjä muuttavista tekijöistä on tekniikan muuttuminen merkittävämpiä.

Millaista kehitysmallia tekniikan kehittyminen noudattaa toimialalla riippuu toimialan erityispiirteistä. Niihin vaikuttavat tekijät ovat luontainen kyky fyysiseen differointiin, asiakkaiden tarpeiden segmentointi, herkkyyssmittakaavaan ja oppimisen vaikutuksille, tekniset sidokset toimialojen välillä, korvaavien tuotteiden uhka, tekniikoiden rajat ja tekniset lähteet (Lokka & Möller, 1994, 16-17).

2.2.2 Yrityksen voimavarojen kartoittaminen

Yrityksen voimavarojen kartoitus ja arviointi, miten olemassa olevia voimavaroja käytetään hyväksi, ja miten resurssien käyttöä kontrolloidaan, voidaan analysoida resurssianalyysin avulla. Resurssien järkiperaäinen käyttö on toinen liikemiestaidon pääalueista, toinen on arvon tuottaminen (Karlöf, 1995, 192). Yrityksen voimavarat ovat monipuoliset sisältäen niin hyvin henkiset, fyysiset, rahoitukselliset ja tekniset resurssit kuin aineettomat resurssit, kuten goodwill-arvon.

Resurssianalyysin tulee kohdistua toisaalta resursseihin kokonaisuutena, jolloin arvioidaan mm. sitä, ovatko resurssit käytössä oikeassa suhteessa. Niinikään pitää arvioida, kuinka joustavaa resurssien käyttö ja siirtäminen ovat ja mitkä ovat resurssien väliset synergiavaikutukset. Tärkeää on hahmottaa, miten voimavarat ja kyvykkyydet liittyvät toiminnan kannattavuuteen ja kilpailuedun pysyvyyteen ja kopioitavuuteen (Lokka & Möller, 1994, 28-29).

Yrityksen saamat vastineet resurssipohjaisista mahdollisuuksista riippuvat ainakin pitemmällä tähtäimellä kahdesta seikasta. Resurssien ja mahdollisuuksien luomasta kilpailuedun pysyvyydestä ja yrityksen kyvystä saada hyväksyttävä korvaus resursseistaan. Kilpailuedun pysyvyyttä laskee pitkällä tähtäimellä muutoksesta ja alan oppimisesta aiheutuva kilpailuedun vähittäinen katoaminen sekä kilpailijoiden jäljittely (Lokka & Möller, 1994, 29).

Resurssianalyysiin kuuluu olennaisena osana yrityksen pääasiallisten vahvuuksien ja heikkouksien identifiointi (Johnson & Scholes, 1993, 18). Vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelussa on tärkeätä analysoida, kuinka ratkaiseva jokin tekijä on yrityksen menestymisen kannalta. On välttämätöntä, että yrityksen kriittiset resurssit, kuten yritysjohton osaaminen tai rahoitukselliset voimavarat ovat aina riittävän hyvät. Pienetkin negatiiviset muutokset kriittisissä resursseissa voivat heikentää merkittävästi yrityksen toimintaedellytyksiä. Jos taas jokin tekijä ei ole yrityksen kannalta kovin keskeinen, ei aina ole syytä huolestua, vaikka ko. tekijä koettaisiinkin heikkoudeksi (Johnson & Scholes, 1993, 151).

Ongelma saattaa kuitenkin olla se, että yritys ja sen ympäristö kokevat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä näiden tekijöiden painotukset eri tavoin. Resurssianalyysissa pitäisikin käyttää myös asiakkaiden, tavarantoimittajien, kilpailijoiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien antamaa palautetta yrityksen toiminnasta. Tällöin yritys voi verrata omaa ja sidosryhmiensä käsitystä yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista ja näiden tekijöiden suhteellisesta merkityksestä.

2.3. Kilpailuedun saavuttamisen perustrategiat

Amerikkalainen taloustieteilijä Michael E. Porter esittää kirjassaan Competitive Strategy kolme perusstrategiaa, joilla kilpailukykyä voi kohentaa. Yrityksen, joka haluaa hankkia kilpailuetuja, on tehtävä strateginen valinta eikä pyrittävä olemaan "kaikkea kaikille".

Tässä luvussa tarkastellaan perusstrategioita sekä joitakin edellytyksiä sekä riskitekijöitä, joita kunkin strategian kohdalla ilmenee. Tarkastelun pohjana ovat Porterin (1980) klassiset strategiavaihtoehdot, sekä näiden muodostamat vaatimukset toiminnalle ja osaamiselle, keskeiset edut, haitat sekä riskit. Strategiavaihtoehtojen avulla yritys sopeuttaa resurssinsa kulloiseenkin kilpailuympäristöön asettamiensa päämäärien ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Nämä strategiavaihtoehdot ovat (Porter, 1984, 58):

- kustannusjohtajuus
- differointi
- keskittyminen

Mainitut kolme strategiavaihtoehtoa muodostavat yrityksen perustavaa laatua olevat mahdollisuudet saavuttaa kilpailuetua muihin toimialan yrityksiin nähden. Kilpailuetu on Ropen mukaisesti

- kohdeasiakasjoukon arvostama
- yrityksen tarjoama
- ylivoimaisuus,

joka on liiketaloudellisesti toteutettavissa ja joka saadaan kaupalliseksi menestykseksi realisoitua. Kilpailuedun aikaansaamiseksi on tärkeää, että kaikki em. tekijät toteutuvat liiketoiminnassa (Rope, Segmentointi, tuote ja hinnoittelu, 1.4.1996, s.12).

Kuvio 2-1: Porterin nelikenttämatriisi

Kilpailu kenttä:	Laaja kohde- alue	1.Kustannus- johtajuus	2.Differointi
	Kapea kohde- alue	3A Kustannus- painotteinen keskittymis- strategia	3B Differointi- painotteinen keskittymis- strategia
		Alhaiset kustannukset	Differointi

Porterin nelikenttämatriisi kuvaa strategian valintaa. Ruutuun 1 sijoittuvat esimerkiksi suuret eurooppalaiset henkilöautotehtaat, joilla on suuret tuotantovolyymit ja alhaiset yksikkökustannukset. Ne ovat hintajohtajia. Volvo sijoittuisi ruutuun 2 ja BMW loistoautoineen ruutuun 3B, joka vastaa pieniä markkinoita, joilla hinta ei ole ratkaiseva tekijä(Karlöf, 1995, 337).

Kustannusjohtajuus merkitsee, että yritys pystyy tuottamaan muita alhaisemmin kustannuksin. Differointi tarkoittaa, että yritys pystyy tarjoamaan jotain, mitä pidetään alalla ainutlaatuisena. Keskittyminen tarkoittaa Porterin mukaan, että yritys panostaa johonkin asiakasryhmään, johonkin tuotesegmenttiin tai johonkin maantieteellisesti rajattuun markkina-alueeseen(Karlöf, 1995, 338).

Joskus yritys voi menestyksellisesti noudattaa useampaa kuin yhtä lähestymistapaa ensisijaisena toimintatapanaan. Tämä on kuitenkin harvoin mahdollista ja edellyttää usein poikkeuksellista osaamista ja kyvykkyyttä. Kunkin perusstrategian tehokas toteuttaminen vaatii täydellistä sitoutumista sekä tätä tukevia organisatorisia toimenpiteitä, jotka eivät tehoa, jos tavoitteellisia toimintatapoja on useampia (Porter, 1984, 58).

Lokan ja Möllerin (Lokka ja Möller, 1994, 31-32) tarkastelussa näkökulma kustannusjohtajuuden ja differoinnin välillä on muodostettu laajemmaksi ja joustavammaksi kuin Porterin mallissa.

Periaatteessa kaikki yritykset, toimivatpa ne kuinka laajoilla markkinoilla tahansa, ovat aina differoituneet jonkin kriteerin mukaan, jos ei muun niin ainakin geneerisen tarpeen mukaan. Tämän perusteella markkinat olisi nähtävissä jatkumona, joka alkaa absoluuttisesn homogeenisistä markkinoista, ts. on vain yksi markkina kaikille, ja päättyy täydellisen hajaantuneisiin markkinoihin, ts. yksi ihminen ainutlaatuisine tarpeineen muodostaa yhden markkinat.

Tältä skaalalta yritykset valitsevat kykijensä ja joustavuutensa mukaan itselleen sopivan segmentin, joka kykenee tuomaan sille riittävät markkinat voitolliseen toimintaan. Tarpeiden tyydyttämisen monipuolistuessa yritysten tuotteilta ja palveluratkaisuilta vaaditaan suurempaa henkilökohtaisuutta, joten erikoistumisen aste syvenee. Yritykset siis ovat aina differoituneet jollekin asteelle, missä niiden tulee saavuttaa kustannusjohtajuus, jotta ne kykenevät voittamaan muut samalla tavalla differoituneet. Tietyn tason kustannusjohtajan voitettua hintakilpailun avautuu kilpailijoille houkuttelevia markkinoita lähinnä vain differoimalla tuotteensa vielä syvemmälle tai muuttamalla kustannusrakenteensa nykyistä kustannusjohtajaa edullisemmaksi. Molemmissa tapauksissa auttaa resurssien tehokkaampi hyväksikäyttö ja järjestelmien kehittyminen. Jokaisen yrityksen voidaan siis katsoa differoituneen tietylle tasolle, ja tällä tasolla menestyäkseen on oltava sillä kustannusjohtaja (Lokka ja Möller, 1994, 31-32).

Ropen mukaisesti kilpailuedun perusstrategiat M.E.Porteria soveltaen ovat

- hintastrategiat, jolloin tuotteessa on hintakilpailuetu ja se myydään hinnan avulla.
- erilaistamisstrategiat, jolloin kilpailuetu perustuu tuotteen tai palvelun erilaistamiseen, jotta ei tarvitsisi hintakilpailla (Rope, Segmentointi, tuote ja hinnoittelu, 1.4.1996, s.12).

Yrityksen kilpailullisen aseman määrää sen suhteellinen asema toimialalla. Suhteellisen aseman tuodessa pitemmällä aikavälillä keskimääräistä parempaa tulosta on kyseessä pysyvä kilpailuetu. Lokka ja Möllerin mukaisesti kilpailuedut ovat periaatteessa joko kustannusjohtajuutta tai tuotedifferointia. Lisäksi molempia päästrategioita voidaan toteuttaa erilaisessa skaalassa, joten toimialan sisällä voidaan muodostaa vielä kapealla kohdealueella kustannuspainotteinen ja differointiainotteinen kehitymisstrategia. Esimerkiksi Seppälä kykeni menestyskaudellaan 1970-luvulla yhdistämään kohdistetun differointistrategian kustannusjohtajuuteen vaatetusalaalla uniikilla tavalla (Lokka ja Möller, 1994, 31).

Toimialasegmenttikohtaisen peruskilpailustrategioiden arvioinnin tuloksena johdolla tulee olla selvä käsitys niistä strategisista vaihtoehtoista, joilla kohdesegmenteissa voi menestyä. Kilpailustrategioihin liittyy kiinteästi ns. mielikuvaratkaisu, valmistajan ja/tai tuotteen julkinen kuva ja tunnettuuden aste. Mielikuvaratkaisua on yleensä käsitelty operatiivisena kysymyksenä. Rope ja Methner (1987), Lokka ja Möller (1994) katsovat mielikuvaratkaisun olevan osa yrityksen strategista käyttäytymistä, osa sen kilpailustrategian muotoratkaisua (Lokka & Möller, 1994, 35).

2.3.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus on selkein kilpailumuoto. Siinä yritys pyrkii saavutamaan alansa alhaisimman kustannusrakenteen ja voittamaan kilpailijat hintakilpailun avulla. Toiminta on laaja-alaista, sillä kustannusedun saavuttaminen vaatii yleensä skaalaetuja, mutta kustannusjohtajuus voi perustua myös yksinomistuksessa olevaan tekniikkaan, sovellusosaamiseen, suosituimmuusasemaan raaka-aineiden hinnassa yms. Kustannusedun muodostuminen edellyttää myös asiakkaan kannalta vähintään tyydyttävän tasoista tuote- tai palvelukonseptia.

Porterin (Porter, 1985, 92-108) mukaan kustannusetu voidaan saavuttaa erilaisten kustannustekijöiden hallinnalla. Erilaisia kustannustekijöitä, joihin yritys voi vaikuttaa omilla toimillaan:

A) suurtuotannon edut tai haitat, B) oppiminen ja oppimisvuodot, C) kapasiteetin käyttöaste, D) sidokset yrityksen arvoketjun sisällä tai vertikaalisesti, E) yhteiskäyttö, F) integraatio, G) ajoitus, H) sijainti sekä I) erilaiset instituutionaaliset tekijät. Yrityksestä riippumattomia tekijöitä, joita kutsutaan kustannusdynamiikaksi ovat: toimialan reaalin kasvu, erilainen alttius mittakaavan muutoksille, erilainen oppimisvauhti, kustannusten suhteellinen inflatoituminen, ikääntyminen ja markkinoiden sopeutuminen.

A) Suurtuotannon edut perustuvat kykyyn suorittaa toimintoja tehokkaammin suuressa mittakaavassa kuin pienellä tuotantomäärällä.

B) Toimintoja aloitettaessa tehokkuus ei ole kovinkaan hyvä, sillä aikaa kuluu opetteluun. Tehokkuus lisääntyy, kun kokemus lisääntyy ja/tai pystytään luomaan tehokkaampia menetelmiä ja prosesseja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi.

C) Kapasiteetin käyttöastetta nostamalla pystytään jakamaan tuotannontekijöistä aiheutuvat kiinteät kustannukset suuremmalle tuotantomäärälle.

D) Yrityksellä on toimintojen välisiä yhteyksiä eli sidoksia sekä yrityksen sisäisiin toimintoihin että yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin. Sidokset ilmenevät kustannuksissa siten, että tietyn toiminnon kustannuksiin voidaan vaikuttaa muuttamalla kyseistä toimintoa ja/tai muita siihen sidoksissa olevia toimintoja.

E) Yhteiskäyttöön perustuvat kustannusedut saadaan yleensä siitä, että pystytään pienentämään käytettävän resurssin yksikkökustannuksia.

F) Yritys saattaa saavuttaa kustannusetua, jos se vertikaalisella integraatiolla laajentaa toimintaansa toimintoihin, jotka se on aikaisemmin ostanut alihankkijoilta tai jakeluportaalta.

G) Yrityksen kustannukset riippuvat usein suhdanteen- tai toimialan kehitysvaiheesta sekä ajankohdasta jolloin yritys ryhtyy investoimaan, sillä toimialalle myöhään tulevat yritykset voivat kohdata merkittäviä toimialalle tulon esteitä.

H) Sijainnin merkitys riippuu paljolti yrityksen toiminnan luonteesta, sillä esim. varastointitarve tai raaka-aineen nopea ja helppo saatavuus voivat ratkaista yrityksen sijoittumisen.

I) Suomessa toimivan yrityksen kustannuksiin vaikuttavat myös julkisen vallan toimenpiteet verotuksen ja alueellisten tukien muodossa.

Porterin mukaan yritys voi saavuttaa kustannusedun pääasiallisesti kahta eri kautta: edellä mainittujen kustannustekijöiden säätelyllä ja arvoketjunsäätelyllä. Kustannustekijöiden säätely määräytyy

toimintapolitiikkojen muutoksilla ja parannuksilla, mutta arvoketjun rakenteiden muutokset ovat syvempiä ja hankalammin toteutettavia tehtäviä. Kuitenkin juuri arvoketjuun perustuvat muutokset ovat taustalla, mikäli toimialan kustannusrakenne muuttuu jyrkästi. Keskeiseksi muodostuvat siis organisaation sisäiset tekijät. Kustannusedun pysyvyys on pitkälti riippuvainen samoista tekijöistä, jotka vaikuttavat organisaation sisäiseen kilpailuun.

Lokka ja Möller näkevät kustannusjohtajuus-strategioissa ongelmana puutteellisesta kokonaisnäemyksestä johtuvat virheet. Yleisimpiä virheitä kustannusjohtajuuteen pyrkivillä yrityksillä ovat: keskittyminen pelkästään valmistustoimintojen kustannuksiin, hankinnan huomioimatta jättäminen, välillisten ja pienten toimintojen unohtaminen, virheellinen käsitys kustannustekijöistä, sidoksien hyödyntämättä jättäminen, kustannusten alentaminen ristiriitaisin toimin, tiedostamaton ristikkäishinnoittelu, eteneminen pitkin askelin sekä differointi-mahdollisuuksien heikentäminen (Lokka & Möller, 1994, 33).

Tärkeimmät kustannusjohtajuuteen liittyvät riskitekijät ovat (Porter, 1984, 69):

- teknologinen muutos, joka mitätöi entisten sijoitusten ja opitun vaikutuksen,
- uusien tulokkaiden tai seurailijoiden edullisesti omaksuma uusi tieto jäljittelyn avulla tai mahdollisuus investoida ajanmukaisiin laitteistoihin,
- kyvyttömyys nähdä vaadittavia muutoksia tuotteissa tai markkinoinnissa, koska huomio kiinnittyy vain kustannuksiin,
- kustannusinflaatio, joka kaventaa yrityksen mahdollisuutta ylläpitää tarpeeksi suurta hintaeroa vastaamaan kilpailijoiden tuotemerkki-imago- ja muita differointitoimenpiteitä.

Kustannusstrategian kehittämisen keskeiset vaiheet (Lokka & Möller, 1994, 34):

1. Määritellään sopiva arvoketju ja kohdennetaan kustannukset siihen

2. Selvitetään kunkin arvotoiminnon kustannus-tekijät ja niiden vuorovaikutussuhteet
3. Tunnistetaan kilpailijoiden arvoketjut ja määritellään kilpailijoiden suhteelliset kustannukset ja kustannuserojen lähteet
4. kehitetään strategia suhteellisen kustannus-aseman parantamiseksi säätelemällä kustannus-tekijöitä tai uudistamalla arvoketju ja/tai muuttamalla jakelutoimintoja
5. varmistetaan, etteivät kustannuslennus-pyrkimykset heikennä differointimahdollisuuksia, tai tehdään päätös tietoisesti
6. testataan kustannuslennusstrategian pysyvyyttä

Ropen sovellus Porterin kustannusjohtajuudesta on hintastrategia. Jotta organisaatiolla olisi hintastrategiaan toimiva perusta, on tuotteella oltava

- kustannusetu eli pienemmät yksikkökustannukset/ tuotettu yksikkö ja
- volyymikapasiteetti.

Edellinen tekijöistä on luonnollinen välttämätön tekijä, mutta jälkimmäinen muodostuu hintastrategian soveltamisen seurauksena. Jos myydään hinnalla, niin katemarginaali myytyä yksikköä kohden jää aina pieneksi, vaikka organisaatiolla olisikin kustannusetu. Jotta hintastrategialla saavutettaisiin tuottavaa liiketoimintaa ja riittävä katekertymä, on yrityksellä oltava riittävän suuri volyymikapasiteetti.

Oleellista on, että vain harvoin organisaatiolla on hintakilpailuetu. Rope huomauttaa, että vaikka organisaatiolla olisikin kustannusetu, se ei edellytä hintastrategian käyttöä. Sillä organisaatio voi hyödyntää kustannusedun myös paremman katteen kautta.

Hintastrategia on vain poikkeustilanteissa reaalin strategiavaihtoehto ja siksi erilaistamisstrategia on paljon merkittävämpi valintavaihtoehto toteutettavaksi kilpailuetustrategiaksi (Rope, Segmentointi, tuote ja hinnoittelu, 1.4.1996, s.13).

2.3.2 Differointi

Toinen Porterin perusstrategia on yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun differointi ts. luodaan jotain, joka koko toimialan käsittäen on ainutlaatuista (Porter, 1984, 60). Differointi tarkoittaa yrityksen erilaistumista kilpailijoistaan jonkun tai joidenkin muuttujien suhteen. Tietty asiakasryhmä, segmentti arvostaa näitä ominaisuuksia, minkä perusteella ne ovat valmiita maksamaan tuotteesta korkeampaa hintaa sekä ovat tuoteuskollisia. Differoinnin lähestymistavat ovat monenlaisia (Porter, 1984, 60): tuotesuunnittelu tai tuotemerkki-imago, teknologia, erikoisominaisuudet, asiakaspalvelu, jälleenmyyntiverkosto tai jokin muu ominaisuus. Differointi voi perustua laajaan asiakasjoukkoon tai pieniin erikoistarpeita omaaviin ryhmiin.

Timo Ropen (Rope, Segmentointi tuote ja hinnoittelu, 1.4.1996, s.13) mukaan erilaistamisstrategian lähtökohtana on se, että

- 1) tuote ei ole annettu tekijä ja
- 2) tuote tai tapa toimia markkinoinnillisesti tehdään kilpailuedun toteuttamalla tavalla kilpailijoista erilaiseksi.

Erilaistamisstrategiassa keskeiset päätökset ovat:

- missä tekijässä/tekijöissä ja
- millä tavalla erilaistetaan.

Porterin (Strategia kilpailutilanteessa, 1984,) mukaan differointi edellyttää, että yritys ymmärtää hyvin asiakkaidensa tarpeita ja toiveita ja että yrityksen erityisosaaminen on asiakkaalle arvokasta. Erityisosaamisen arvo perustuu Porterin mukaan kahteen päätekijään:

1. erityisosaaminen alentaa asiakkaan kustannuksia ja/tai
2. erityisosaaminen parantaa asiakkaan suorituskykyä.

1. Asiakkaan kustannusten alentaminen

Asiakkaan kustannusten alentaminen voi liittyä itse tuotteeseen, varastointiin, markkinointitukeen jne. Kyetäkseen alentamaan asiakkaansa kustannuksia yrityksen on tunnettava hyvin asiakkaan kustannusrakenne ja hyödykkeen eri käyttötarkoitukset. Yritys voi pyrkiä löytämään ne tekijät,

joiden avulla se voi eniten säästää asiakkaan kustannuksia tai etsiä tekijöitä, joilla se voi alentaa asiakkaan kustannuksia halvalla, ts. lisäämättä paljon omia kustannuksiaan.

Asiakkaan kustannusten alentamisessa voi olla tarpeen keskittyä erilaisiin asioihin riippuen esim. siitä, onko kysymyksessä tuotanto- tai kulutushyödyke ja onko asiakkaana seuraava jakeluporras vai loppuasiakas. Esim. seuraavan jakeluportaan kannalta tärkeitä tekijöitä ovat mm. varastointiin, kuljetukseen ja toimitusaikaan liittyvät kysymykset, kun taas loppuasiakkaalle tärkeitä asioita ovat mm. välittömät käyttökustannukset sekä huolto-, ylläpito- ja korjauskustannukset.

2. Asiakkaan suorituskyvyn parantaminen

Asiakkaan suorituskykyä voidaan parantaa joko siten, että hyödykettä kehitetään vastaamaan yhä paremmin asiakkaiden tarpeita tai siten, että asiakasta autetaan käyttämään hyödykettä nykymuodossaan yhä paremmin hyväkseen.

Myös asiakkaan suorituskyvyn parantamisessa pitää kiinnittää huomiota erilaisiin seikkoihin riippuen siitä, onko kysymys hyödykkeen myynnistä lopulliselle kuluttajalle vai väliporrasalle. Usein hyödyke palvelee varsinaisten käyttötarpeiden lisäksi muita julkilausumattomia tarpeita, kuten statustarpeita. Tällaisten implisiittisten tarpeiden huomioon ottamisella voidaan aikaansaada huomattavaa differointia.

Differoinnin onnistumiseksi yrityksen on kyettävä vakuuttamaan asiakkaansa kustannusten alentumisesta tai/ja suorituskyvyn parantumisesta. Vakuuttaminen saattaa olla helpohkoa silloin, kun differointi perustuu selvästi mitattaviin asioihin, kuten varastointi- tai huoltokustannusten alentamiseen. Usein suorituskyvyn parantuminen ja kustannusten alentuminen ovat kuitenkin vaikeasti mitattavissa ja viime kädessä asiakkaasta itsestään riippuvia.

Silloin, kun asiakkaan on vaikea arvioida tietystä hyödykkeestä saatavaa arvoa, hyödykkeen valintaan vaikuttavat

usein sellaiset välilliset tekijät, kuten toimittajayrityksen koko, tunnettuus, markkinaosuus, imago jne. Differointi, jonka yhteys asiakkaan saamaan arvoon on vaikeasti osoitettavissa, on myös usein vaikeampi ottaa huomioon hinnoittelussa kuin differointi, jonka synnyttämän lisäarvon asiakas näkee helposti.

Ropen mukaan yrityksen erilaistamisperustat voivat olla (Rope, Segmentointi tuote ja hinnoittelu, 1996, s.14):

1) Tuotteessa

- ydintuotteessa ja/tai
- lisäeduissa (Perustuotteen päälle kehitetyissä lisäeduissa) ja/tai
- mielikuvatuotteessa (esim. kilpailuetu perustuu tuotteen merkkiin latautuneeseen mielikuvaan)

2) Tavassa toimia

- parempana palvelun laatuna
- parempana asiakassuhteen hoitona
- kokonaistuote-ratkaisussa, jossa perustuotteet saadaan markkinoitua ainutlaatuisiksi tuote- / palvelupaketiksi. Näin ollen tuoteyhdistelmästä muodostuu kilpailuetu.

Edellä mainituista erilaistamisperusteista voidaan vetää seuraavat johtopäätökset (Rope, Segmentointi tuote ja hinnoittelu, 1996, s.14-15):

1. Yhä harvemmin kilpailuetu on ydintuotteessa. Mikäli kilpailuetu halutaan rakentaa tuotteen tosiasialliseen sisältöön, ovat lisäedut eli ydintuotteen päälle rakennetut elementit yleensä toimivimmat kilpailuaihiot.
2. Jos ydintuotteeseen tai lisäetuihin ei voi luoda kilpailuetua, eikä yritys pärjää hintakilpailussa, yrityksen ainoa mahdollinen perusta tuotetason erilaistamiselle on mielikuvaelementit.
3. Jos tuotetta ei voi erilaistaa, samansisältöinen tuote voidaan erilaistaa paremmin toteutetulla palvelulla tai paremmalla toimintatason laadulla.
4. Rope tarkoittaa asiakassuhteen paremmalla hoidolla henkilökohtaista otetta asiakassuhteen hoidossa. Hänen mielestään se voi olla todellinen kilpailuetu. Mikäli tämä kilpailuetu ei perustu johonkin tiettyyn henkilöön,

on yrityksen tehtävä tämän kilpailuedun saavuttamiseksi voimakas konseptointi asiakassuhteen laadukkaaksi toteuttamiseksi.

5. Tuotteiden paketointi ainutlaatuiseksi kokonaisuudeksi on hyvä kilpailuetuperusta silloin, kun organisaatio pystyy tarjoamaan yhdelle asiakkaalle laajan tuotekirjon ja vastaavaa tuotekokonaisuutta ei ole kilpailijoilla.

Ropen (Rope; Segmentointi, tuote ja hinnoittelu, 1996, 20) mukaan organisaation on pyrittävä hintakilpailusta eroon ja sen on määritettävä toimivin erilaistumistapa. Kilpailuetustrategioista on kehitetty useita toimintamuotoja: esim. seuraavat

- *tuotteen jalostamisstrategia*: Tämä voi olla esim. perustuotteeseen kytkettäviä lisäelementtejä tai tuotteen teknistä / toiminnallista paranemista ja siten edun saamista kilpailujiin nähden.
- *Paketoimisstrategia* sisältää useiden erillisosien paketoimisen yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä toimii erityisesti silloin, kun alalla on erillispalveluja, muttei kokonaisvaltaista tuotekokonaisuutta.
- *Kytkestästrategia*, jolloin tuote markkinoinnillisesti saadaan kytkettyä johonkin järjestelmään tai toiseen tuotteeseen, joka toimii oman tuotteen markkinoinnillisena veturina.
- *Puhdas mielikuvastrategia*, jossa erilaistuminen perustuu puhtaasti mielikuvallisiin tekijöihin.

Differoinnin toteuttamisen vaiheet voidaan tiivistää seuraavasti (Lokka & Möller, 1994, 35):

1. Selvitetään kuka on todellinen ostaja.
2. Selvitetään millainen on asiakkaan arvoketju ja yrityksen vaikutus siihen. Mitä hyötyä asiakas saa.
3. Määritellään asiakkaan ostokriteerit ja asetetaan ne tärkeysjärjestykseen.
4. Arvioidaan yrityksen arvoketjun nykyiset ja potentiaaliset ainutlaatuisuuden esteet.
5. Määritellään nykyisten ja potentiaalisten differoinnin lähteiden kustannukset.

- 6.Valitaan sellainen arvotoiminnan ryhmä, joka tuottaa asiakkaan kannalta arvokkaimman differoinnin sen kustannuksiin verrattuna.
- 7.Testataan valitun differoinnin pysyvyyttä.
- 8.Vähennetään kustannuksia niissä toiminnoissa, jotka eivät vaikuta valittuihin differoinnin muotoihin.

Differoinnin perusteet ovat yrityksen ylivertaisessa toiminnassa suhteessa kilpailijoihin, mikä yleensä vaatii ylimääräisiä voimavaroja ja lisää kustannuksia. Differoinnin kustannukset riippuvat tietysti kuinka monia ja millaisia ominaisuuksia differoidaan. Edullisesti voidaan päästä jos differoidaan vain muutamia haluttuja tuote- tai palveluominaisuuksia, mutta samalla on pidettävä mielessä myös erilaisuuden säilyminen. Kuinka kauan yritys kykenee pitämään suhteellista paremmuutta kilpailijoihin nähden ja kerätä näin hintapreemiota.

Differoinnin pysyvyyden lähteitä ovat(Lokka & Möller, 1994, 34):

- Yrityksen ainutlaatuisuuden lähteet on estein suojattu
- Yrityksellä on kustannusetu differoinnissa
- Differoinnin lähteitä on monia
- Yritys luo differoidessaan myös vaihtokustannuksia

Vaihtokustannusten luomisella asiakkaalle tarkoitetaan sitä, että vaikka kilpailijoiden tuotteet ovat keskenään samankaltaisia, asiakas ei mielellään vaihda hankkijaa, mikäli vaihtamisesta aiheutuu huomattavasti lisäkustannuksia. Esim. tietotekniikassa vaihtokustannukset ovat usein merkittäviä tiettyjen käyttöjärjestelmien ja ohjelmistojen ollessa yhteensopimattomia.

Differointi ei saa aiheuttaa yritykselle liikaa lisäkustannuksia differoinnin avulla saatavaan lisähintaan nähden. Differointiin liittyy lukuisia riskejä. Keskeisin on kilpailijoiden jäljittely ja tekniikan tai kulttuurin muutosten kautta tapahtuva kilpailuedun mureneminen(Porter, 1985, 35).

Differoinnin ansoja(Lokka & Möller, 1994, 34):

- ainutlaatuisuus, joka ei ole arvokasta
- liikaa differointia
- liian suuri hintalisä
- arvonviestimistarpeiden laiminlyönti
- tietämättömyys differoinnin kustannuksista
- keskittyminen tuotteeseen eikä koko arvoketjuun
- asiakassegmenttien huomioimatta jättäminen

Ropen mielestä oleellista on huomata, että saavutettu kilpailuetu on aina vaarassa kilpailijoiden seuraamisen kautta tärveltyä. Näin ollen, jotta organisaatio pystyy säilyttämään markkinoinnillisen kilpailuedun, sen tulee jatkuvasti uusia kilpailuetutekijöitään ja pyrkiä luomaan myös uusia kilpailuetuperustoja. Vain näin voidaan pyrkiä varmistamaan kilpailuedun jatkuva säilyminen(Rope, Segmentointi tuote ja hinnoittelu, 1.4.1996, s.18).

2.3.3 Keskittyminen

Kolmas Porterin (Porter, 1984, 61) perusstrategia on toimenpiteiden kohdistaminen tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjan segmenttiin tai jollekin maantieteelliselle alueelle, ja niinkuin differoinnissakin keskittyminen voi ilmetä monin eri tavoin. Alhaisen kustannustason ja differoinnin strategiat kohdistuvat koko alaan ja keskittymisstrategia rakentuu siihen, että tiettyä kohdetta palvellaan erityisen hyvin.

Keskittymisstrategia perustuu olettamukselle, että yritys pystyy palvelemaan kapea-alaista strategista kohdetta tehokkaammin kuin kilpailijat, jotka kilpailevat laajemmalla alueella.

Yritys voi saavuttaa joko suuremman differoinnin tietyn kohteen tarpeiden paremmasta tyydyttämisestä johtuen tai alhaisemmat kustannukset tätä kohdetta palveltaessa, tai se voi saavuttaa molemmat tavoitteet. Vaikka strategian kohteena ei ole alhaisten kustannusten tai differoinnin saavuttaminen

kokonaismarkkinoita silmälläpitäen, se kuitenkin todella saavuttaa jommankumman näistä tavoitteista suhteessa sen kapeaan markkinakohteeseen. Yritys, joka yrittää keskittää toimenpiteitään, voi myös mahdollisesti saavuttaa keskimääräistä suurempaa tuottoa toimimallaan alalla (Porter, 1984, 62).

Keskittymisstrategia perustuu toimialan segmentoinnille. Segmentointi tarkoittaa yritykselle toimivimman kohderyhmäkokonaisuuden valitsemista (Rope, Segmentointi, tuote ja hinnoittelu, 1.4.1996, s.1-2). Karlöfin mukaan segmentointi tarkoittaa sitä, että tarjonta suunnataan tarpeiltaan homogeeniselle ryhmälle. Segmentti voidaan käsittää myös markkinoiden osana olevana ryhmänä, johon kuuluvat arvostavat tuotteen hyödytekijöitä samalla tavalla (Karlöf, 1995, 196).

Segmentointikriteerit

Toimiala voidaan jakaa segmentteihin kahden pääkriteerin eli tuotevariattien ja asiakkaiden mukaan. Tuotevarianteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä saman tuotteen eri muunnelmia esim. koon, suorituskyvyn, ominaisuuksien, tekniikan, pakkauksen ja tarjottavien oheispalveluiden perusteella eroteltuna (Porter, 1985, 289-290).

Asiakkaiden osalta segmentointimuuttujat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: asiakastyypiin, maantieteelliseen sijaintiin ja käytettävään jakelukanavaan (Porter, 1985, 289-290). Asiakastyypiin sisältyvät sellaiset tekijät, kuten asiakkaan koko, toimiala, strategia, omistus ja rahoitusasema.

Maantieteellinen sijainti eli maa, alue tai paikkakunta vaikuttavat merkittävästi asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja siihen, minkälaisia kustannuksia yritykselle syntyy asiakkaiden palvelemisesta. Samoin se, minkälaista jakelutietä hyväksikäyttäen hyödykkeitä tarjotaan asiakkaille, muodostaa selkeän segmentointimuuttujan. Se, myydäänkö tuotetta oman myyntiorganisaation voimin, agentin välityksellä tai keskustai tukkuliikkeen kautta, luo yritykselle hyvin erilaista asiakaspotentiaalia ja erityyppisiä kustannuksia. Taulukossa

2-1 esitellään luettelomaisesti toimialatason segmentointikriteerien sisältö. Sisältö voi vaihdella toimialan mukaan (Porter, 1985).

Taulukko 2-2: Toimialatason segmentointikriteerit (Lokka & Möller, 1994, 24):

Tuotteeseen

liittyvät

kriteerit:

- fyysinen koko
- hintataso
- tuoteominaisuudet
- tekniikka ja rakenne
- pakkaus
- käytettävät panokset
- suorituskyky
- uudet markkinat vs. jälkimarkkinat tai tuotteen korvaaminen toisella

Asiakkaaseen

liittyvät

kriteerit:

- yritysasiakkaat
- asiakkaan toimiala
- asiakkaan strategia
- tuotteen käyttäminen itse tai valmistuksen osana
- koko
- omistus
- rahoitusasema
- vertikaalinen integraatio
- päättöksentekoyksikkö tai
- ostoprosessi ja tilaustavat

Kulutustavara-asiakkaat

- demografiset tekijät
- Psykografiset tekijät eli elämäntyyli
- päättöksenteko tai ostoprosessi
- ostotilanne

Jakelukanavaan

liittyvät

kriteerit:

- suoramyynti vs. jälleenmyyjille myynti
- suoramyynti vs. vähittäismyynti
- jälleenmyyjä vs. agentti
- yksinmyyntioikeus vs. vapaa myyntioikeus
- jälleenmyyjien tai vähittäismyyjien tyypit

Maantieteelliset

tekijät:

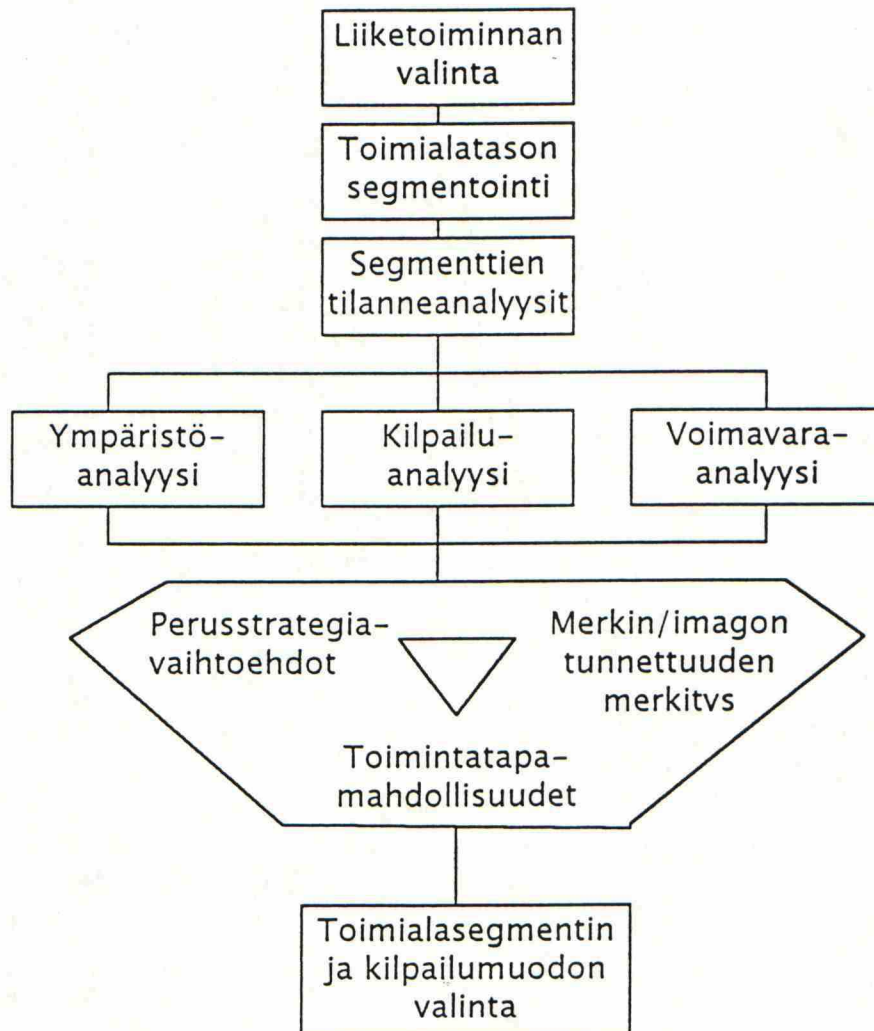
- paikkakunnat, alueet tai maat
- säävyöhykkeet
- maan tai ryhmittymän kehitysvaihe

Toimialan segmentointi on perinteistä markkinoiden segmentointia laajempi käsite sikäli, että toimialan segmentoinnilla ymmärretään sekä asiakkaiden ostokäyttäytyminen että yritykselle eri asiakkaiden palvelemisesta aiheutuvien kustannusten analysointi.

Toimialasegmentin valinta ja sille sopivan kilpailustrategian määrittäminen muodostavat toisiinsa sidoksissa olevan

kokonaisuuden (Lokka ja Möller, 1994, 31). Harkittavien toimialasegmenttien peruskilpailustrategiat, mielikuvaratkaisu ja toimintatapa-ratkaisu vaikuttavat yhdessä lopulliseen toimialasegmentin ja kilpailumuodon valintaan (Lokka ja Möller, 1994, 31).

Kuvio 2-2: Porterin mukaisesti toimialan jäsentämisprosessi (Lokka & Möller, 1994, 24):



Segmentointiprosessi

Yrityksen tulee valita asiakaskohderyhmä, jota varten yritys rakentaa liiketoimintansa. Asiakaskohderyhmän valitseminen tulisi tehdä siten, että segmenttiin lukeutuvat henkilöt ovat mahdollisimman samanlaisia kiinnostuksessaan, toiveissaan, ja yrityksen toimialalta ostamisessaan. (Rope, Segmentointi, tuote ja hinnoittelu, 1996, s.1-2).

Segmentointiprosessin voi jakaa kahteen vaiheeseen:

1. selvitetään mitkä (potentiaaliset) asiakkaat arvostavat hyötytekijöitä samalla tavalla.
2. nimetään ja yksilöidään segmentit.

Segmentoinnin aloittaminen nimeämisestä saattaa johtaa segmentoinnin epäonnistumiseen.

Segmenttien pohjalta yritys voi vertailla eri segmenttien houkuttelevuutta. Segmenttien houkuttelevuus määräytyy ennen kaikkea yrityksen resurssien ja segmentin tarpeiden välisen yhteensopivuuden perusteella. Tärkeitä tekijöitä ovat myös segmentin koko, kasvuvauhti sekä kilpailutilanne.

Usein keskittyjäyritys etsii segmenttejä, joilla ei ole ennestään kovaa kilpailua ja joilla ei kyetä hyödyntämään paljon suurtuotannon etuja. Mikäli segmentti erottautuu toimialan muista segmenteistä niin, että kilpailijoiden on vaikeahko palvella ko. segmenttiä ja muita segmenttejä samanaikaisesti, toimialan suuret yritykset saattavat hylätä segmentin strategiaansa soveltumattomana ja segmentille jäävät ainoastaan erikoistuneet yritykset.

Vaikka segmentillä esiintyisikin voimakasta kilpailua, segmentti voi olla tästä huolimatta houkutteleva. Houkuttelevuus voi perustua tällöin esim. siihen, että kilpailijoiden tuotteet ovat standardisoituja eivätkä pohjimmiltaan vastaa täysin asiakkaiden tarpeita. Segmentti saattaa olla houkutteleva myös siksi, että hinnoittelu on syystä tai toisesta vääristynyt.

Keskittymisstrategia edellyttää aina rajoitteita mahdollisesti saavutettavissa olevaan kokonaismarkkinaosuuteen nähden.

Keskittymiseen liittyy seuraavia riskejä (Porter, 1984, 71):

- Kustannusero suurten kilpailijoiden ja keskittyneen yrityksen välillä laajenee eliminoiden suppeamman kohteen palvelusta tulleet edut tai poistamalla keskittymisen aikaansaaman differentiaaliedun.
- Erot haluttujen tuotteiden tai palvelujen kohdalla kapenevat strategisella kohdealueella ja kokonaismarkkinoilla.

- Kilpailijat löytävät alamarkkinoita strategisella kohdealueella ja kilpailevat pois alkuperäisen keskittyjän.

Siten keskittymisstrategian pitävyys riippuu Porterin mukaan kolmesta päätekijästä eli siitä,

- 1.miten hyvin yritys pystyy vastaamaan laajan kohdealueen valinneiden yritysten taholta tulevaan kilpailuun
- 2.miten hyvin yritys kykenee suojautumaan kilpailijoiden jäljittelyltä ja
- 3.kuinka pysyviä segmentoinnin perustana olevat tekijät ovat.

Laajan kohdealueen valinneet yritykset ovat usein keskittyjäyrityksen kilpailijoita. Keskittyjä-yrityksen ja laajan kohdealueen yrityksen väliseen kilpailuun vaikuttavat mm. se, kuinka erityislaatuista palvelutavan segmentin tarpeet ovat ja millaisia kustannusetuja laajan kohdealueen yritys saa toiminnan jakamisesta usealle segmentille.

Keskittyjäyrityksen kyky suojautua jäljittelyltä riippuu sekä segmentin rakenteesta että yrityksen toimintojen ainutlaatuisuudesta. Esim. volyymiltään ison segmentin uhkana saattavat olla sekä uusien isojen kilpailijoiden kiinnostuminen segmentistä että segmentin jakautuminen vielä pienempiin osasegmentteihin. Mikäli keskittyjäyritys perustaa toimintansa ainutlaatuisuuden esim. yksinomaisuutena säilyvään oppimiseen tai vertikaaliseen integraatioon, kilpailijoiden saattaa olla hyvin vaikea suorittaa jäljittelyä.

2.4 Strategiavaihtoehtojen toteuttamisesta käynnistyvällä toimialalla

Käynnistyvällä toimialalla yrityksen toteuttama perusstrategia on todennäköisemmin differointi- tai keskittymisstrategia kuin kustannusjohtajuus-strategia.

Harvalla käynnistyvän alan yrityksellä on mahdollisuus toteuttaa kustannusjohtajuuden perusstrategiaa, koska kustannusjohtajuuden saavuttaminen vaatii yleensä skaalaetuja

ja riittävää toiminnan laajuutta, jota on vaikea luoda toimintaansa aloittavalle toimialalle. Käynnistyvällä toimialalla kustannusjohtajuus voi kuitenkin perustua esim. yksinomistuksessa olevaan tekniikkaan, sovellusosaamiseen tai suosituimmuusasemaan raaka-aineiden hinnassa.

Yritys voi pyrkiä toteuttamaan valitsemaansa kustannus-, differointi tai keskittymisstrategiaansa eri tavoin. Näiden kolmen perusstrategian pohjalta yritys voi miettiä eri suuntia, joihin yritys haluaa liiketoimintaansa kehittää. Näitä kehityssuuntia voivat olla (Johnson & Scholes, 1993, 221-230):

- pois myynti
- vakauttaminen
- markkinatunkeutuminen
- tuotekehitys
- markkinoiden kehittäminen
- diversifiointi.

Poismyynti merkitsee yrityksen toiminnan lopettamista tietyllä toimialalla ja resurssien pois vetämistä joltain alueelta. Vakauttamisella yritys pyrkii säilyttämään olemassa olevan kilpailuasemansa, mikä voi kuitenkin edellyttää toiminnassa huomattaviakin muutoksia. Markkinatunkeutumisen avulla yritys yleensä pyrkii valtaamaan lisää markkinaosuutta nykyisellä markkina-alueella. Tuotekehityksellä yritys etsii uusia tuotteita nykyisille markkinoille ja markkinoiden kehittämisellä yritys pyrkii löytämään nykyisille tuotteille uusia markkina-alueita. Diversifiointi merkitsee hakeutumista sekä uusille tuote- että markkina-alueille ja voi merkitä toiminnan painopisteen siirtämistä pois nykyiseltä toimialalta.

Käynnistyvällä alalla liiketoiminnan kehittäminen painottuu vakauttamiseen, markkinatunkeutumiseen, tuotekehitykseen ja markkinoiden kehittämiseen. Jotkut yritykset kehittävät liiketoimintaansa hakeutumalla uusille tuote- ja markkina-alueille. Käynnistyvällä alalla "pois myyntiä" ei ole alan uutuuden vuoksi merkittävästi.

Yritys voi pyrkiä mainittuihin kehityssuuntiin kolmella tavalla (Johnson & Scholes, 1993, 231-235): sisäisesti, ulkoisesti tai yhdistämällä yrityksen sisäiset ja ulkoiset keinot. Käynnistyvällä alalla yrityksen sisäisiä keinoja ovat esim. yrityksen oman tuotekehityksen vahvistaminen tai markkinoinnin kehittäminen.

Ulkoisia keinoja ovat esim. yritysostot. Tietyt segmentit ja strategiat voivat olla niin poikkeavia yrityksen nykyisestä liiketoiminnasta, että ainoaksi strategiseksi toimintatavaksi voi muodostua lisensioinnin tai yritysoston kautta alalle tulo. Yrityksen täytyy siis ratkaista, mikä on sille sopiva tapa toimia, johdon tulee määritellä missä vaiheessa toimialan arvoketjua toimitaan ja miten.

Sisäisten ja ulkoisten keinojen yhdistäminen saattaa tulla kysymykseen esim. kansainvälistymisessä, missä yhteen maahan voidaan etabloitua omalla myyntiorganisaatiolla ja toiseen maahan puolestaan siirtyä yritysostoin.

Yritys voi valita yhden kehityssuunnan tai pyrkiä toimimaan useilla suunnilla samanaikaisesti esim. tuotekehityksessä ja markkinoiden kehittämisessä. Yritys voi toteuttaa osan strategiastaan sisäisin toimin ja osan esim. yritysoston kautta ulkoisesti.

Larry D. Alexander toimii strategisen johtamisen professorina Virginia Polytechnique Institute and State Universityssa. Hän teki Yhdysvalloissa kaksi tutkimusta vuosina 1985-86, joissa tarkasteltiin strategioiden toimeenpanoa.

- Tutkimuksen mukaan strategian toteutuksessa hyvin suuri kokonaismerkitys on organisaatorakenteella, palkkiojärjestelmillä, tavoitteilla ja ohjausjärjestelmällä. (Karlöf, 1995, 211).
- Toisessa tutkimuksessa kartoitettiin strategian toimeenpanossa ilmeneviä tavallisimpia ongelmia yksityisissä yrityksissä ja julkishallinnossa. Tutkimuksen mukaan yleisimmät ja huomattavimmat ongelmat olivat:

- toteuttamiseen kului enemmän aikaa kuin oli suunniteltu ja toteuttamisen aikana ilmeni ennakoimattomia suuria ongelmia.
- toimintojen koordinointi ei sujunut tehokkaasti ja toteuttaminen jäi muiden toimintojen ja kriisitilanteen jalkoihin
- Työntekijöiden taidot eivät olleet riittäviä, heitä ei ollut koulutettu eikä heille ollut tiedotettu tarpeeksi (Karlöf, 1995, 212).

Seuraaviin tärkeisiin asioihin on hyvä kiinnittää erityistä huomiota strategian toteutusvaiheessa.

- Strategioiden toimeenpano vaatii selkeää vastuunjakoa ja konkreettiset toimeenpanoaikataulut.
- tarvitaan johdon valintapäätös ja siitä tiedottaminen sekä osaamisen kohentamista organisaation kaikilla tasoilla ennen kuin toiminta voi alkaa (Kyläkoski, 1980, 94-95). Strategian toteutus voi aiheuttaa muutosvastarintaa, joka näkyy yrityksessä tehottomuutena ja yrityksinä palata alkutilanteeseen (Ansoff, 1981, 233). Käynnistyvän alan yrityksissä ei muutosvastarinta todennäköisesti ole kovin suuri ongelma, sillä ala on uusi ja toimintatavat eivät ole laajasti vakiintuneita. Käynnistyvällä alalla todennäköisesti koetaan suurempana ongelmana epävarmuus tulevaisuudesta.
- Varsinkin käynnistyvällä toimialalla yrityksen taloudelliset resurssit ovat keskeisessä asemassa strategiaa toteutettaessa.

3. TOIMIALAN KÄYNNISTYSVAIHEELLE OMINAISIA PIIRTEITÄ JA KILPAILUUN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Tässä tutkielmassa tutkitaan multimedia-alaa käynnistyvänä toimialana. Suomessa multimedia toimiala on tällä hetkellä käynnistysvaiheessa. Siten multimedia-alan tutkimisessa on tärkeää tietää alan käynnistysvaiheen erityispiirteistä, jotka vaikuttavat multimedia-alalla toimivien yritysten menestymiseen ja kilpailun intensiteettiin.

Ensin määrittelen lyhyesti toimialan ja toimialalogiikan käsitteet. Seuraavaksi käsitellään toimialan kehitystä ja käynnistyvää toimialaa. Keskeisenä asiakokonaisuutena käsitellään käynnistyvän alan rakenteellisia ja kilpailulle ominaisia piirteitä. Sen jälkeen esittelen lyhyesti toimialan jäsentämisprosessin ja lopuksi selvitän toimialan keskeiset kilpailuvoimat ja kilpailun intensiteetin rakenteelliset tekijät.

3.1 Toimialan ja toimialalogiikan käsitteet

Liiketaloustieteessä toimiala-käsite sisältyy usein implisiittisesti moniin vartailuihin ja arviointeihin ilman, että ko. käsitettä olisi ehkäpä käsitteen yleisen tunnettuuden vuoksi varsinaisesti määritelty.

Toimiala on kaikkien tiettyä tarvealuetta tyydyttävien liiketoimintayksiköiden yhtymäkohta (Karlöf, 1896; 41,47). Sillä ei ole mitään tekemistä esimerkiksi juridisen yritysmuodon kanssa. Syy toimialan määrittämiseen liiketoimintayksikön jälkeen on se, että liiketoimintayksikön strategian työstäminen on aina johdettava kilpailuanalyysin tekemiseen sen oman toimialan tai markkinoiden, tai näitä lähinnä olevien toimialojen ja markkinoiden osalta. Maantieteelliset tekijät vaikuttavat paljonkin toimialamäärittelyksessä (Karlöf, 1986, s. 41 ja 47).

Toimialalla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jonka muodostavat samantyyppisiä tuotteita ja palveluja valmistavat ja

toimittavat yritykset. Toimialat ovat maailmanlaajuisia ja useimpien tuotetyyppien edustajia löytyy kaikista maanosista. Toimialat kehittyvät kokonaisuutena ja kehityksen logiikka ja nopeus vaihtelevat toimialasta toiseen. Toimintatavat ja pelisäännöt voivat olla ratkaisevasti erilaisia eri toimialoilla (Jahnukainen & Junnelius & Sonkin, 1981, 86-88).

Porter käyttää toimialasta työkäsitteenä yrityksistä muodostunutta ryhmää, joka tuottaa keskenään läheisesti toisiaan korvaavia valmisteita (Porter, 1984, 25).

Tässä tutkielmassa toimiala voidaan määritellä seuraavasti: (Lahti, 1988, 97)

Toimialalla tarkoitetaan niitä yritysryhmiä, jotka tuottavat tai markkinoivat samaa tarvetta tyydyttäviä tuotteita tai palveluita.

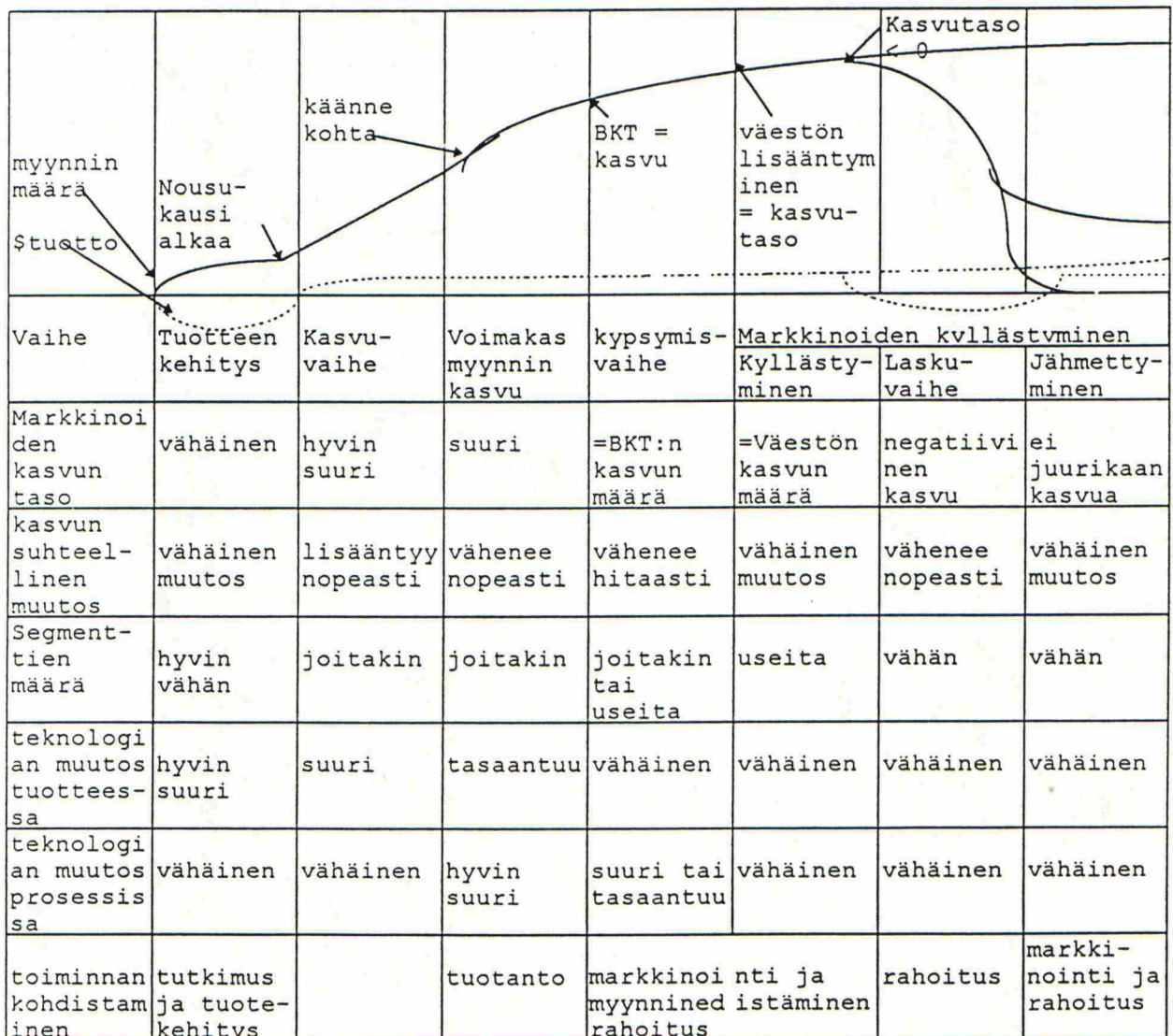
Toimialalogiikka tarkoittaa alan liiketoiminnan logiikkaa, ja se auttaa liiketoimintastrategian laatijoita ymmärtämään alan menestystekijöitä (Karlöf, 1995, 235). Toimialalogiikan ymmärtäminen antaa hyvän pohjan strategian kehittämisprosessille ja strategiselle analysoinnille.

Toimialarakenteen muodostavat ne tekniset ja taloudelliset tekijät, jotka määräävät alan kilpailun luonteen ja voimakkuuden. On hyödyllistä arvioida myös alan yhteiskunnallista merkitystä. Esim. Atk-konsultointi on jo ohittanut huippukohtansa, kun taas elektroniikka-, Multimedia- ja telekommunikaatioalan merkitys on kasvussa. Kyse on eri seikkojen keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja dynamiikasta. Vaikuttavia tekijöitä ovat mm. Porterin viisi kilpailutekijää, jotka määrittävät toimialan kannattavuuden ja houkuttelevuuden.

3.2 Toimialan kehityksestä

Toimialan kehitystarkastelussa voidaan soveltaa tuotteen elinkaariteoriaa. Toimialan kehityskulkua verrataan tällöin yksittäisen tuotteen kehitysvaiheisiin ja lähdetään tavallaan siitä, että toimialalla olevat yritykset toimivat tietyn tuotteen osalta samalla tavoin ja tuotteen elinkaarella voidaan kuvata koko alan kehitystä (Porter, 1984, 193-194).

Taulukko 3-1: Tuotteen elinkaaren vaiheet ja vaiheille ominaiset piirteet (Hofer & Schendel, 1978, 107-108):



Tuotteen elinkaareissa voidaan erottaa viidestä seitsemään vaihetta (Hofer & Schendel, 1978, 107). Hofer & Schendel määrittelevät tuotteen elinkaaren vaiheet seuraavasti (Hofer & Schendel, 1978, 107-108):

1. Tuotteen kehitysvaihe
2. Kasvuvaihe
3. voimakas myynnin kasvu
4. Kypsymisvaihe
5. Markkinoiden kyllästyminen
6. Laskuvaihe
7. Jähmettymisvaihe

Tarvitaan paljon kehitystyötä, ennen kuin tuote voidaan tuoda markkinoille. Ennen markkinoille tuloa keskitytään tuotekehitykseen. Markkinoilletulon jälkeen yritys suuntaa investoinnit erilaisten sovellusten kehittämiseen ja nykyisen kilpailuaseman vahvistamiseen. Markkinoilletulon alkuvaiheessa myynnin kasvu on hidasta ja pyritään kannattavuuteen liiketoiminta-alueen mahdollisuuksien maksimaalisella hyväksikäytöllä. Suureen myyntivolyymiin päästään vasta, kun alkuperäinen tuoteinnovaatio on johtanut läpimurtoon markkinoilla (Hofer & Schendel, 1978, 107-108 ja Lahti, 1985, 152-153).

Nopea myynnin kasvu vaatii huomion kiinnittämistä tuotantoon ja markkinointiin. Laajennusinvestoinnit kohdistuvat niille markkinoille, joilla kysyntä ja kilpailutilanne kehittyvät edullisesti. Kilpailijoita tulee markkinoille, jolloin vähitellen joudutaan markkinoiden kypsyys ja kyllästymisvaiheeseen. Nämä vaiheet kestävät usein kauan. Lopulta tulee lasku ja jähmettymisvaihe, jolloin on keskityttävä rahoitukseen ja markkinointiin (Hofer & Schendel, 1978, 107-108).

Wasson (1974) jakaa tuotteen elinkaaren kolmeen kilpailutilanteen suhteen erilaiseen vaiheeseen (Lahti, 1985, 150-151)

1. Elinkaaren alkuvaiheessa liiketoimintayksikön menestyminen riippuu sen kyvystä reagoida tuotteen ja jakelutien muutoksilla asiakkaiden tarpeiden muutoksiin.

2.Kilpailullisessa epävakaisuus-vaiheessa asiakkaiden lojaalisuuden vahvistaminen mm. markkinointikommunikaation, tuoteparannusten ja toimitusvarmuuden avulla tulevat keskeisiksi. Tässä vaiheessa kysyntä kasvaa ja kilpailu kiristyy.

3.Tuotteen elinkaaren kypsissä vaiheissa (kyllästymis- ja laskuvaihe) kilpailutilanne vakiintuu, sillä tuotteiden ja markkina-alueiden muutosten sijasta yritykset keskittyvät "osittaismuutoksiin" tuotedifferoinnin ja markkinoiden segmentoinnin avulla ja pyrkivät näin puolustamaan asemaansa ko. liiketoiminta-alueella.

Wassonin (1974) esittämillä ajatuksilla on huomattava merkitys, sillä Wasson osoittaa epävakaisuusvaiheen strategisena tilanteena, jossa yritys joutuu punnitsemaan, onko sillä todellisia mahdollisuuksia menestyä valitussa liiketoiminnassa siis valituilla kokonaismarkkinoilla (Lahti, 1985, 151).

Taulukko 3-2 : Tuotteen elinkaari ja toimialan menestystekijät (Lahti, 1988, 97)

	ESITTELY	KASVU	KYPSYYS	LASKU
MARKKINAT	kehittyvät	kasvavat	bulkkiutuvat	erikoistuneet
JAKELUTIE	selektiivinen	intensiivinen	intensiivinen	selektiiv.
KILPAILIJAT	harvoja	muutamia	useita	harvoja
HINTA	korkea	keskimäär.	alhainen	nouseva
VOITTO	keskimäär.	Korkea	alhainen	nouseva
KRIITTINEN KILPAILU- KEINO	mainonta/ innovaatiot	mainonta/ tavaramerkki	segmentointi/ differointi	palvelu/ uudisteet
TUOTE-LAATU	heikko	hyvä	erinomainen	vaihteleva
KAPASITEETTI	yli kysynnän	alle kysynnän	sopivasti	liikaa

Lahden taulukosta huomaa yhtäläisyyksiä Wassonin kanssa siinä, mihin keskitytään eri vaiheissa. Wassonin elinkaaren alkuvaihetta voidaan verrata Lahden luonnehtimaan esittelyvaiheeseen, joissa kummassakin vaiheessa keskitytään innovaatioihin ja tuotteen muuttamiseen asiakkaan tarpeisiin

sopivaksi. Wassonin "kilpailullinen epävakaisuusvaihe" on verrattavissa Lahden jaottelussa kasvuvaiheeseen, koska molempien kirjoittajien mukaisesti markkinoiden kysyntä kasvaa ja on keskittyttävä toimitusvarmuuteen ja markkinointikommunikaatioon. Lahden ja Wassonin mielestä elinkaaren kypsissä vaiheissa yritysten tulisi keskittyä tuotedifferointiin ja segmentointiin.

Toimialan kehitys noudattaa Porterin mukaan tuotteen elinkaarelle tuttua kehitystä, missä Porter erottaa viisi vaihetta: käynnistys-, kasvu-, kypsyys-, taantumis- ja poistumisvaiheet. Tuotteen elinkaaren kehitystä vastaa markkinoiden tasolla toimialan kehitys. Tähän tutkielmaan soveltuu parhaiten Porterin mukainen toimialan kehitysvaiheiden jaottelu.

Tuotteen ja toimialan kehitystä koskeva elinkaariteoria on saanut osakseen myös jonkin verran kritiikkiä. Porterin mielestä ongelmana on, että useinkaan ei tiedetä varmasti missä elinvaiheessa ala on. Eri vaiheiden kesto vaihtelee suuresti eri aloilla. Ala ei aina noudata normaalia kehityskulkua, vaan saattaa esim. hypätä jonkin vaiheen yli (Porter, 1984, 194). Myös Arto Lahti kritisoi elinkaariteoriaa, koska toimialan evoluutio ei useinkaan noudata säännönmukaisesti elinkaariteorian vaiheita. Lahden mukaan toimialan elinkaaren keskeisin käyttötapa on tarkastelun kohteena olevan toimialan nykyisen elinkaaren vaiheen tunnistaminen ja sen sekä seuraavan vaiheen analysointi (Lahti, 1988, 97).

Toimiala kehittyy jatkuvasti toimialaan vaikuttavien kilpailutekijöiden muuttuessa. Yritysten on tärkeää tunnistaa paitsi toimialan kulloinenkin kehitysvaihe, myös alan kilpailuun vaikuttavat keskeiset kilpailuvoimat. Käsittelen Porterin mukaiset kilpailuvoimat tarkemmin kappaleessa 3.5. Alan yritysten välinen kilpailu vaihtelee mm. alan kehitysvaiheen mukaan (Porter, 1984, 26). Käynnistyvä toimiala ymmärretään tutkielmassa tuotteen elinkaariteorian pohjalta toimialan elinkaaren käynnistysvaiheena.

Käynnistyvät alat ovat vasta äskettäin muodostettuja tai uudelleen muotoiltuja aloja, jotka ovat syntyneet teknologisten innovaatioiden, suhteellisissa kustannussuhteissa tapahtuneiden siirtyminen, uusien kuluttajatarpeiden tai muiden taloudellisten ja sosiaalisten muutosten seurauksena, jotka nostavat uuden tuotteen tai palvelun mahdollisen elinkelpoisen yritystoiminnan harjoittamisen tasolle (Porter, 1984, 252).

Toimialan käynnistysvaihetta voidaan kuvata myös erilaisilla piirteillä tai tunnusmerkeillä, jotka ovat ominaisia toimialan käynnistysvaiheelle. Tällaisia ominaispiirteitä voivat olla mm. vähäinen kilpailijoiden määrä, muuttuvat valmistustekniikat, lyhyet valmistussarjat, korkeat tuotanto-kustannukset, alhaiset voitot korkeista hinnoista ja marginaaleista huolimatta, joustavat hinnat, tuotekehittely on avainasemassa ja suuri riskialttius (Porter, 1984, 195-197). Kuvaan näitä käynnistysvaiheen ominaispiirteitä tarkemmin seuraavassa kappaleessa 3.3 "Käynnistyvän alan rakenteelliset ja kilpailulle ominaiset piirteet".

Strategian määrittämisen kannalta käynnistyvän alan olennainen piirre on se, että pelissä ei ole mitään sääntöjä. Käynnistyvän alan kilpailun ongelmana on, että kaikki säännöt täytyy muotoilla sellaisiksi, että yritys voi selviytyä niiden kanssa ja hyötyä niistä. Sääntöjen puuttuminen muodostaa sekä riskitekijän että tilaisuuden; joka tapauksessa tällainen tilanne täytyy hallita (Porter, 1984, 252).

3.3 Käynnistyvän alan rakenteellisia ja kilpailulle ominaisia piirteitä

Ensiksi hahmottelen pääasiassa Porterin "Strategia kilpailutilanteessa" kirjan mukaisesti käynnistyvien alojen rakenteelliset ja kilpailulle ominaiset piirteet kilpailuympäristön määrittämiseksi. Seuraavaksi yksilöin ne luonteenomaiset ongelmat, joita kohdataan uuden alan kehittämisessä: mikä rajoittaa alan kasvua ja vaikuttaa sen toimintoihin oman paikan löytämisessä ja mikä on tyypillistä

niille ostajille tai ostajasegmenteille, jotka tulevat mahdollisesti olemaan aikaisia ostajia. Lopuksi käsittelen tekijöitä, jotka vaikuttavat strategiaan valintoihin käynnistyvällä alalla.

3.3.1 Käynnistyvien alojen ympäristön rakenne

Vaikka käynnistyvät alat voivat rakenteellisesti erota toisistaan suurestikin, on olemassa joitakin yleisiä rakenteellisia tekijöitä, jotka näyttävät luonnehtivan monia aloja tässä kehitysvaiheessa. Useimmat näistä liittyvät siihen, että kilpailulla ei ole vakiintunutta perustaa tai muita pelisääntöjä.

YLEISIÄ RAKENTEELLISIA PIIRTEITÄ

Käynnistyvien alojen yleisiä rakenteellisia piirteitä ovat (Porter, 1984, 253-257):

- teknologinen epävarmuus
- strateginen epävarmuus
- korkeat alkukustannukset mutta jyrkkä kustannusten aleneminen
- alkuvaiheessa olevat yritykset ja irtautujat
- ensimmäistä kertaa ostavat
- lyhyt aikahorisontti
- subventio

Teknologinen epävarmuus

Käynnistyvällä alalla on tavallisesti hyvin paljon epävarmuutta teknologian suhteen mm. parhaista tuoteyhdistelmistä ja tehokkaimmista valmistusteknologioista. Eri yritysten tuoteyhdistelmät ovat eritavoin valmistettuja ja keskenään yhteensopimattomia. Esim. optisten kuitujen valmistuksessa on viisi erilaista valmistusmenetelmää, joita eri yritykset käyttävät.

Strateginen epävarmuus

Teknologiseen epävarmuuteen liittyy se, että alan yrittäjät kokeilevat erilaisia strategisia lähestymistapoja markkina-aseman löytämisessä, markkinoinnissa, palvelujen tarjonnassa

jne. Yrittäjillä ei useinkaan ole selvää käsitystä kilpailijoista, ostajien piirteistä eikä alan olosuhteista kasvuvaiheessa. Esim. kukaan ei tiedä tarkalleen, keitä kilpailijat ovat, ja luotettavat tiedot toimialan myynnistä ja markkinaosuuksista yksinkertaisesti puuttuvat.

Korkeat alkukustannukset mutta jyrkkä kustannusten aleneminen

Pienen valmistusvolyymien ja uutuuden yhteisvaikutuksesta käynnistyvällä alalla on yleensä korkeat kustannukset verrattuna siihen, mitä ala voi saavuttaa. Jopa teknologioissa, joissa oppimiskäyrä pian tasaantuu, on käyrä aluksi erittäin jyrkkä. Uusia ideoita tulee nopeasti parantuneiden menettelytapojen, tuotantosuunnitelmien jne. muodossa, ja työntekijöiden tulokset paranevat, kun he omaksuvat työtavat. Lisääntyvä myynti kasvattaa tuotannon laajuutta ja kokonaisvolyymiä. Nämä tekijät korostuvat, koska on hyvin yleistä, että teknologia alan kasvuvaiheessa on työvoima-valtaisempaa kuin sen loppuvaiheessa.

Vähitellen kokemus lisääntyy ja eri toiminnoissa, kuten tuotannossa, myynnissä ja jakelussa kyetään luomaan tehokkaampia menetelmiä ja prosesseja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Boston Consulting Groupin selvitysten mukaan joka kerta, kun tuotteen tuotantovolyymi kaksinkertaistuu aikaisempaan volyymiin nähden, tuotteen tuotanto-, myynti- ja jakelukustannukset laskevat kiinteällä prosentilla, joka voi olla esim. 15:n ja 30:n prosentin välillä (Karlöf, 1995, 269). Boston Consulting Group käyttääkin tässä yhteydessä nimitystä kokemukskäyrä, joka perustuu suurelta osin oppimiseen ja suurtuotannon etuihin.

Tuloksena jyrkästä oppimiskäyrästä on, että alkuvaiheen korkeat kustannukset laskevat hyvin suurella suhteellisella vauhdilla. Jos oppimisesta aiheutunut hyöty yhtyy lisääntyneisiin kokoedun saavuttamismahdollisuuksiin alan kasvaessa, kustannusten aleneminen tulee olemaan vielä nopeampaa.

Voi olla kannattavaa yrittää nopeuttaa kokemuksesta saatavaa työn tehokkuutta ja kustannusten laskua keskittymällä

tiettyihin potentiaalisiin kohderyhmiin ja asiakkaisiin, jotka toimivat esim. samalla toimialalla.

Alkuvaiheessa olevat yritykset ja irtautujat

Alan käynnistysvaiheeseen liittyy tavallisesti äskettäin perustettujen yritysten suuri määrä, joka selittyy sillä, että vakiintuneita pelisääntöjä ei ole eikä kokorajoituksia alalle pääsyn esteinä.

Äskettäin perustettujen yritysten esiintymiseen liittyy käynnistyvällä alalla toisista yrityksistä irtautuneiden yritysten syntyminen. Tämä ilmiö johtuu monista eri tekijöistä. Ensinnäkin nopean kasvun aikana monet alalla toimivat huomaavat mahdollisuuden parempiin tuloihin oman yrittämisen kautta kuin mitä palkka vakiintuneessa yrityksessä tarjoaisi. Toiseksi teknologian ja strategian muotoutumisvaiheesta johtuen tällaisella alalla vakiintuneiden yritysten työntekijät ovat erittäin hyvässä asemassa keksiäkseen ja kokeillakseen uusia ideoita, ja he osaavat käyttää hyväkseen läheistä asemaansa. Edellyttäen, että alan rakenne ei aseta huomattavaa alalletuloestettä, tällaiset irtautuneet yritykset voivat olla yleinen ilmiö aloittavilla aloilla.

Ensimmäistä kertaa ostavat

Käynnistyvän alan ostajat ovat luonnostaan niitä, jotka ostavat tuotteen ensi kertaa. Markkinoinnin tehtävänä on näin ollen saada ostajat hyväksymään korvaava tuote tai saada heidät ostamaan uusi tuote tai palvelu jonkin entisen sijaan. Ostaja täytyy valistaa uuden tuotteen tai palvelun perusluonteesta ja toiminnoista ja samalla hänet täytyy saada vakuuttuneeksi siitä, että tuote todellakin täyttää nämä ehdot.

Lyhyt aikahorisontti

Monilla käynnistyvillä aloilla paine asiakkaiden hankkimiseksi tai tuotteen saamiseksi vastaamaan kysyntää on niin suuri, että erilaisiin pullonkaulatilanteisiin ja ongelmiin otetaan kantaa välittömästi analysoimatta tulevia olosuhteita. Samanaikaisesti alan käytäntö voi syntyä puhtaasta sattumasta.

Esim. hinnoittelujärjestelmän tullessa tarpeelliseksi yksi yritys ottaa käyttöön kaksihintajärjestelmän, jota markkinointijohtaja on käyttänyt edellisessä yrityksessä, ja muut alan yritykset seuraavat tätä, koska ei ole mitään muuta valmista vaihtoehtoa. Kummallakin tavalla luodaan alalle "tavanomaista tietoa".

Subventio

Erityisesti aloilla, joilla on radikaalia uutta teknologiaa tai jotka liittyvät jollakin tavoin sosiaalisiin aloihin, voidaan uusia tulokkaita subventoida. Subventioita voivat myöntää joko valtiovalta tai muut tahot esim. Spinno. Subventioita voidaan myöntää eri muodoissa mm. apurahoina, verohelpotuksina ja ostojen tukemisena. Subventiot lisäävät alan epävarmuustekijöitä, koska ala tulee riippuvaiseksi poliittisista muutoksista. Vaikka subventiot ovatkin alalle joissakin suhteissa hyödyllisiä, ne kuitenkin edellyttävät poliittisten tekijöiden mukaantuloa, mikä voi olla ristiriitaista myöhemmän kehityksen kannalta.

VARHAISET LIIKKUVUUDEN ESTEET

Käynnistyvällä alalla liikkuvuuden esteiden järjestelmä on usein hyvin erilainen kuin mitä se tulee olemaan alan myöhemmän kehitysvaiheen aikana. Yleisiä varhaisessa vaiheessa ilmeneviä liikkuvuuden esteitä ovat seuraavat (Porter, 1984, 257):

- yksinoikeusteknologia
- pääsy jakelukanaviin
- sopivan hintaisten ja laatuisten raaka-aineiden sekä muiden tuotannontekijöiden (ammattitaitoinen henkilöstö) saanti
- kokemuksesta johtuvat kustannusedut, joita korostavat teknologiset ja kilpailuun liittyvät epävarmuustekijät
- riski, joka lisää efektiivisiä pääomakustannuksia ja siten efektiivisiä pääomaesteitä

Joillakin näistä esteistä, kuten yksinoikeusteknologialla, pääsyllä jakelukanaviin, oppimisen vaikutuksilla ja riskillä, on vahva taipumus joko pienentyä tai hävitä alan kehittyessä.

Vaikka poikkeuksiakin on, varhaisia liikkuvuuden esteitä eivät ole tavaramerkin tunnettavuus(sitä luodaan paraikaa), kokoedut(ala on liian pieni) tai pääoma (nykypäivän suuryritykset voivat tuottaa valtavia pääomia alhaisen riskin investoinneille) (Porter, 1984, 257).

Tyypilliset varhaiset esteet eivät niinkään johdu tarpeesta hallita massiivisia resursseja kuin kyvystä ottaa riskejä, olla teknologisesti luova, sekä tehdä eteenpäin suuntautuvia päätöksiä hankintojen ja jakelukanavien varalle. Samantyyppiset esteet selittävät sen, miksi vakiintuneet yritykset eivät useinkaan ole uuden alan ensimmäisiä yrityksiä, vaikka niillä on ilmeisen vahvoja puolia. Ne tulevat mukaan vasta myöhemmin, koska ne ovat usein huonosti varustautuneita ottamaan teknologisia tai tuotantoon liittyviä riskejä.

3.3.2 Alan kehitystä estävät ongelmat

Käynnistyvillä aloilla yrityksillä on usein edessään eriasteisia rajoitteita tai ongelmia yrittäessään saada alaa käyntiin. Ongelmat johtuvat alan uutuudesta, sen kasvun riippuvuudesta ulkopuolisista tekijöistä sekä alan kehitykselle ominaisista piirteistä, jotka johtuvat ostajien suostuttelemisesta ostamaan uutta tuotetta. Joku tai jotkut seuraavista asioista saattavat estää alan kehitystä (Porter, 1984, 258-262):

- Kyvyttömyys saada raaka-aineita tai komponentteja
- Raaka-aineiden hinnan nopean nousun kausi
- Infrastruktuurin puute
- Tuote- tai teknologisten standardien puute
- Vanhentumisen mahdollisuus
- Asiakkaiden hämmennys
- Tuotteen epätasainen laatu
- Imago ja uskottavuus rahoittajayhteisöissä
- Säännöstenmukainen hyväksyminen
- Korkeat kustannukset
- Uhanalaisten yhteisöjen reaktiot

Kyvyttömyys saada raaka-aineita tai komponentteja

Käynnistyvän alan kehittyminen edellyttää, että hankitaan uusia toimittajia tai että jo olemassa olevat toimittajat lisäävät tuotantoaan ja /tai modifioivat raaka-aineita tai komponentteja vastaamaan alan tarpeita. Tässä prosessissa käynnistyvillä aloilla yleensä ilmenee suurta puutetta juuri raaka-aineista ja komponenteista.

Raaka-aineiden hinnan nopean nousun kausi

Äkillisesti nousevasta kysynnästä ja riittämättö-mästä tarjonnasta johtuen avainraaka-aineiden tai ammattitaitoisen työvoiman hinnat usein nousevat huomasti aloittavan teollisuusalan varhaisessa kasvuvaiheessa. Tämä tilanne on osittain yksinkertaista kysynnän ja tarjonnan taloustiedettä ja osittain seurausta siitä, että toimittajat tiedostavat tuotteidensa arvon epätoivoisen alan kannalta. Raaka-aineiden hinnat voivat laskea huomattavasti, kun toimittajat laajentavat toimintaansa tai alan yritykset integroituvat helpottaakseen pullonkauloja. Hintojen laskua ei ilmene, jos raaka-aineiden toimittajat eivät voi laajentaa toimintaansa tai ammattitaitoisesta työvoimasta on edelleenkin puutetta.

Infrastruktuurin puute

Käynnistyvät alat kohtaavat usein vaikeuksia materiaalitarjonnassa, mikä johtuu sopivan infrastruktuurin puutteesta esim. jakelukanavat, huoltopalvelut, koulutetut työntekijät, täydentävät tuotteet puuttuvat.

Tuote- tai teknologisten standardien puute

Kyvyttömyys päästä yksimielisyyteen tuotetta tai teknisiä yksityiskohtia koskevista standardeista korostaa ongelmia, joita on syntynyt raaka-aineiden puutteen tai täydentävien tuotteiden vuoksi. Tämä voi estää kustannusten kehittymistä parempaan suuntaan. Yksimielisyyden puutteen aiheuttaa aloittavalla alalla tavallisesti suuri epävarmuus tuotteista ja teknologiasta.

Vanhentumisen mahdollisuus

Käynnistyvän alan kasvu estyy, jos ostajat huomaavat, että toisen tai kolmannen polven teknologinen kehitys tulee

merkittävässä määrin poistamaan nykyiset tuotteet. Ostajat mieluummin odottavat teknologisen kehityksen tuloksia sekä kustannusten alenemista.

Asiakkaiden hämmennys

Käynnistyviä aloja ympäröi usein myös asiakkaiden hämmennystila, joka johtuu monista tuotetyypeistä, teknologisista variaatioista sekä kilpailijoiden esittämistä ristiriitaisista väitteistä tai vastaväitteistä. Kaikki nämä ovat ominaisia teknologiselle epävarmuudelle ja siitä johtuvalle standardoinnin puutteelle.

Tuotteen epätasainen laatu

Monissa vastaperustetuissa yrityksissä edellämainitut seikat ovat johtaneet siihen, että tuotteen laatu on usein epätasainen. Epätasainen laatu, vaikkakin sen aiheuttajana on vain muutama yritys, voi negatiivisesti vaikuttaa koko alan imagoon ja uskottavuuteen.

Imago ja uskottavuus rahoittajayhteisöissä

Uutuuden sekä suuren epävarmuuden, asiakkaiden hämmennyksen ja epätasaisen laadun takia käynnistyvän alan imago ja uskottavuus voi olla heikko rahoittajayhteisössä. Tämä ei vaikuta ainoastaan yritysten mahdollisuuksiin varmaan ja halpakorkoiseen rahoitukseen vaan myöskin ostajien mahdollisuuksiin saada luottoa. Vaikkakin rahoitusvaikeudet ovat todennäköisesti kaikkein tavallisin tilanne, jotkut alat, kuten pientietokone-, multimedia- ja tiedonsiirtoalat näyttävät muodostavan poikkeuksen ja saavat helposti rahoituksen järjestymään.

Säännöstenmukainen hyväksyminen

Käynnistyvien alojen on usein viivytyksien ja erilaisen julkisuuden takia vaikeata saada viranomaisten ym. säännöstelyinstanssien hyväksyntä toiminnalleen.

Korkeat kustannukset

Monien edelläkuvattujen rakenteellisten olosuhteiden vuoksi käynnistyvällä alalla on usein paljon korkeammat yksikkökustannukset kuin muilla yrityksillä.

Uhanalaisten yhteisöjen reaktiot

Käynnistyvä ala uhkaa melkein aina jotain yhteisöä. Tällainen voi olla esim. jotain korvaavaa tuotetta valmistava ala, ammattiyhdistys, jakelukanava, jolla on siteitä vanhaan tuotteeseen ja joka mieluummin toimii vanhalla pohjalla jne. Uhanalaisen alan taipumus voittojen leikkaamiseen hinnoittelulla tai investoimalla aggressiivisesti kustannusten alentamiseen volyymin säilyttämiseksi on alalta poistumisesteiden suoranainen funktio (Porter, 1984, 261). Jos nämä esteet ovat korkeat specialisoituneiden resurssien, strategisen merkityksen, tunteenomaisten siteiden tai muiden syiden takia, niin aloittava toimiala tulee kohtaamaan päättäväisiä ja jopa epätoivoisia yrityksiä uhanalaisen alan taholta.

3.3.3 Alkumarkkinat ja myöhäiset markkinat

Eräs strategian kannalta kriittinen kysymys käynnistyvällä alalla on se, mitkä markkinat tulevat avautumaan aikaisin uuden alan tuotteille ja mitkä mahdollisesti vasta myöhemmin. Tämän määrittäminen ei ainoastaan auta keskittämään tuotekehittelyä ja markkinointipyrkimyksiä, vaan sillä on olennainen merkitys myös ennustettaessa rakenteellista kehitystä, koska varhaiset markkinat vaikuttavat usein suuresti siihen, miten ala kehittyy.

Markkinat, markkinasegmentit ja jopa tietyt ostajat joillakin markkinasegmenteillä eroavat suuresti sen suhteen, miten ne vastaanottavat uuden tuotteen. Joukko kriteereitä näyttää olevan ratkaisevia määritettäessä tätä vastaanottavuutta, ja joihinkin näistä kriteereistä voidaan vaikuttaa (Porter, 1984, 262).

Saadun hyödyn luonne on ehkä tärkein yksittäinen determinantti ostajan hyväksyessä uuden tuotteen tai palvelun. Uudesta tuotteesta saatavasta hyödystä voidaan kuvitella jatkumo, joka alkaa toimivuuden edusta, mitä ei muutoin pystyittäisi saamaan, ja päättyy kustannusetuun. Välitapaukset ovat niitä, jotka

tarjoavat toimivuusetua, mutta etu voidaan saada muutoinkin korkeammin kustannuksin (Porter, 1984, 263).

Kaikkein aikaisimmat uutta tuotetta ostavat markkinat ovat tavallisesti niitä, joiden kohdalla saatava hyöty on toimivuushyötyä. Tämä johtuu siitä, että hintaedun saanti usein saa aikaan ostajien epäluuloisuutta. Joissakin tapauksissa jokin säännöstenmukainen määräys pakottaa ostajan hankkimaan jonkin tietyn tuotteen. Tällaisissa tapauksissa ostaja usein hankkii tarvittavan tuotteen halvimpaan mahdolliseen hintaan, edellyttäen että tuote täyttää tarvittavat ominaisuudet.

Kun uudesta tuotteesta saatava hyöty on hinta tai toimivuushyötyä, ostajan vastaanottavuus riippuu lukuisista muista seikoista, jotka liittyvät tuotteesta saatavaan mahdolliseen hyötyyn (Porter, 1984, 262-266):

- Tekninen suoritustaso on toinen avaintekijä, joka määrää ostavatko ostajat uutta tuotetta alkuvaiheessa. Jotkut ostajat saavat huomattavaa etua uuden tuotteen karkeammista versioista ja toiset haluavat vaativampia sovelluksia.
- Ostajat, joille koituu suhteellisen kalliita kustannuksia tuotteen rikkoontumisesta, omaksuvat uuden tuotteen tavallisesti hitaammin kuin ne joiden kohdalla riski ei ole niin suuri.
- Uuden tuotteen markkinoille tuomisesta tai vanhan tuotteen korvaamisesta aiheutuvat kustannukset ovat erilaiset eri ostajien kohdalla. Tällaisia markkinoilletulo tai vaihtokustannuksia ovat mm. työntekijöiden uudelleen koulutuskustannukset, uusien lisälaitteiden hankkimiskulut, muutokseen vaadittava pääoma, tuotantovaiheiden tai muiden liiketoiminnan alueiden modifoinnista aiheutuvat kustannukset.
- Muutuskustannukset voivat olla vaikeasti havaittavissa. Muutuskustannuksiin vaikuttavat muutoksen vaatima aika ja

se, korvaako tuote entisen tuotteen vai palveleeko uusi tuote uutta toimintaa. Korvaaminen edellyttää usein lisäkuluja kuten koulutusta tai investointeja.

- Tuotteen hankintaan vaikuttavat muutuskustannusten lisäksi ostajien vaatimat tukipalvelut, kuten tekninen apu tai korjaukset. Jos uusi tuote vaatii esim. ammattitaitoisia käyttäjiä, sen hankkivat ensimmäiseksi todennäköisesti ne ostajat, joilla on kokemusta alalta tai valmiita resursseja.
- Eri ostajien välillä on eroja siinä, kuinka nopeasti tuotteen aikaisemmat versiot tulevat vanhanaikaiseksi uusien teknologisten sukupolvien myötä.
- Asymmetriset esteet, jotka johtuvat viranomaisista, muista säännösten laatijoista tai työvoimasta, vaihtelevat eri ostajien kohdalla. Toisilla aloilla säännökset saattavat aiheuttaa esteitä uuden tuotteen hankkimiselle.
- Ostajilla on käytettävissään erilaisia resursseja vaihtaessaan uuteen tuotteeseen, kuten pääoma, tekninen taitaminen ja henkilökunta tuotekehittelyssä.
- Ostajat eroavat myös siinä, miten helposti ne pystyvät huomaamaan ja kokemaan teknologisen muutoksen. Aloilla, joita luonnehtii nopea teknologinen kehitys ja joilla on korkea teknologinen tietämys, uusi tuote voi vaikuttaa vähemmän uhkaavalta kuin erittäin vakaalla alhaisen teknologisen tietämyksen alalla.
- Ostopäätöksen tekemiseen vaikuttaa päätöksentekijän henkilökohtainen riski, joka riippuu ostajan omistussuhteista ja valtastruktuurista ja siten saattaa vaihdella paljon.

3.3.4 Strategiset valinnat käynnistyvällä alalla

Määriteltäessä strategiaa käynnistyvillä aloilla täytyy ottaa huomioon alan kehitysvaiheen epävarmuudet ja riskit. Kilpailun säännöt ovat suurelta osin määrittelemättömiä, alan rakenne on vakiintumaton ja todennäköisesti muuttumassa ja kilpailijoita on vaikea nimetä. Kuitenkin kaikilla näillä tekijöillä on toinen puolensa - alan kehityksessä alkuvaihe on todennäköisesti se ajanjakso, jolloin strateginen vapausaste on suurimmillaan ja jolloin hyvien strategisten valintojen mahdollisuus toimintatapojen määrittelyssä on korkeimmillaan. Seuraavaksi käsittelen tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa strategisten valintojen kautta ja jotka vaikuttavat käynnistyvän alan kehitykseen (Porter, 1984, 266-271).

Alan rakenteen muovaaminen

Voimakkaimmin vaikuttavana strategisena näkökohtana aloittavilla toimialoilla on yrityksen kyky vaikuttaa alan rakenteeseen. Omien valintojensa kautta yritys voi yrittää määrittää pelin sääntöjä mm. tuotepolitiikassa, markkinointitavoissa ja hintastrategiassa. Alan talouden ja resurssien asettamissa rajoissa yrityksen pitäisi pyrkiä määrittelemään pelisääntöjä tavalla, joka turvaa sille ajan mittaan vahvimman mahdollisen aseman.

Ulkoiset tekijät alan kehityksessä

Käynnistyvällä alalla tärkein strateginen kysymys on yrityksen omien kapea-alaisten intressien ja alan yleisen edun välinen tasapaino. Koska alan imagoon, uskottavuuteen ja ostajien hämmennystilaan liittyy potentiaalisia ongelmia, yrityksen menestys on aloitusvaiheessa osaltaan riippuvainen alan muista yrityksistä. Alan pääasiallinen ongelma on korvaavan tuotteen saattaminen markkinoille ja ensimmäisten ostajien houkutteleminen. Tavallisesti yrityksen intressinä on tässä vaiheessa standardoinnin aikaansaaminen, huonon laadun tiukka valvonta sekä epäluotettavien valmistajien estäminen samalla kun ylläpidetään vakaata kuvaa hankkijoille, asiakkaille, viranomaisille sekä taloudellisille yhteisöille. Alan konferenssit ja yhdistykset voivat tässä suhteessa olla

hyödyllisiä samoin kuin sellaisen strategian noudattaminen, joka ei huononna kilpailijoiden mainetta.

Alan yhteistyön tarve alkuvaiheessa näyttää usein muodostavan sisäisen ongelman yrityksille, jotka pyrkivät parantamaan omaa markkina-asemaansa usein alan kehityksen kannalta haitallisesti. Yritys voi haluta ainutlaatuisuutta ja vastustaa tuotteiden standardointia, mitä kuitenkin tarvitaan helpottamaan korjauksia sekä lisäämään asiakkaiden luottamusta alaan (Porter, 1984, 267).

Johtopäätös: käynnistyvällä alalla, kuten multimedia-alalla on aluksi tärkeää tehdä yhteistyötä muiden alan yritysten kanssa, jotta voidaan luoda asiakkaiden luottamus alaan. Toimialan saadessa enemmän tilaa markkinoilla, on hyödyllistä siirtää keskittyminen alan yleisistä kehitysnäkymistä yrityksen kehitysnäkymiin.

Toimittajien ja jakelukanavien muuttuva rooli

Aloittavalla alalla toimivan yrityksen täytyy strategisesti valmistautua toimittajien ja jakelukanavien orientaatiomuutoksiin alan kasvaessa. Toimittajat saattavat tulla halukkaammiksi vastaamaan alan tarpeisiin valikoimien, palvelujen, mainonnan ja yhteistyön avulla. Näiden muutosten hyväksikäyttäminen jo varhaisessa vaiheessa antaa strategista etua.

Liikkuvuuden esteiden siirtäminen

Varhaiset liikkuvuuden esteet voivat murentua nopeasti ja ne korvautuvat usein hyvin toisenlaisilla esteillä alan kasvaessa ja teknologian kehittyessä. Tästä seuraa, että yrityksen täytyy olla valmistautunut löytämään uusia keinoja asemansa puolustamiseksi, eikä luottaa ainoastaan omaan teknologiaan ja ainutlaatuiseseen tuotevalikoimaan, joiden avulla se on menestynyt aikaisemmin. Reagoiminen siirtyviin liikkuvuuden esteisiin saattaa edellyttää suuriakin pääomasijoituksia.

Toinen seuraamus liikkuvuuden esteiden siirtymisestä on, että tulokkaiden luonne saattaa muuttua vakiintuneempien yritysten suuntaan, jotka mieltyvät suurempaan ja vähemmän

riskialttiiseen alaan ja jotka usein kilpailevat uudemmilla liikkuvuuden esteillä kuten koolla ja markkinoiden kattamisella. Asiakkaat ja toimittajat saattavat myöskin integroitua alalle.

ALALLETULON AJOITUS

Erittäin tärkeä strateginen valinta käynnistyvillä aloilla on alalletulon sopiva ajoitus. Varhainen tuleminen tai pioneerinä toimiminen sisältää suuren riskin, mutta se voi tarjota tuottoja ja alalle pääsyn esteet voivat olla muutoin alhaisia. Varhainen alalle tuleminen on tarkoituksen mukaista, kun seuraavat olosuhteet vallitsevat (Porter, 1984, 269):

- Yrityksen imago ja maine ovat tärkeitä ostajille, ja yritys pystyy kehittämään vakiintuneen maineen pioneerinä.
- Varhainen tuleminen voi aloittaa oppimisprosessin alalla, jolla oppimiskäyrä on tärkeä, ja kokemusta on vaikea jäljitellä eivätkä seuraavat teknologiset sukupolvet voi mitätöidä sitä.
- Asiakasuskollisuus tulee olemaan suuri, joten hyöty tulee sille yritykselle, joka myy asiakkaalle ensimmäisenä.
- Absoluuttiset kustannusedut saavutetaan aikaisin, kun ensimmäisenä hankitaan raaka-aineita, jakelukanavia jne.

Alalle tulo on erityisen riskinalaista seuraavissa olosuhteissa (Porter, 1984, 270):

- Alan varhainen kilpailu ja markkinoiden segmentoituminen tapahtuvat eri perusteilla kuin mitä alan myöhempi kehitys edellyttää. Tämän vuoksi yritys kehittää vääriä taitoja ja sille aiheutuu muutoksesta johtuvia korkeita kustannuksia.
- Markkinoille pääsemisestä aiheutuvat suuret kustannukset, joihin sisältyy mm. asiakkaiden opastus, erilaiset säännöstenmukaiset hyväksynnit ja tekninen pioneerityö, eikä yritys saa yksinoikeudekseen markkinoille tulemisesta aiheutunutta hyötyä.
- Varhainen kilpailu pienten, vastaperustettujen yritysten kanssa on kallista ja näiden yritysten tilalle tulee myöhemmin kovempaa kilpailua.

- Teknologinen muutos tekee varhaiset investointikohteet vanhanaikaisiksi ja antaa myöhemmille tulokkaille etua uudempien tuotteiden ja valmistusmenetelmien takia.

Käynnistyvän alan kehitystä rajoittavat ongelmat antavat aiheutta joihinkin taktisiin toimenpiteisiin, jotka voivat parantaa yrityksen strategista asemaa : Hyvien toimittajien tai alihankkijoiden saaminen jo varhaisessa vaiheessa takaa sen, että raaka-aineita saadaan myös pula-aikoina mahdollisimman nopeasti. Rahoitus voidaan ajoittaa niin, että saadaan hyötyä silloin kun rahoittajat suosivat alaa.

TOIMIMINEN KILPAILIJOIDEN KANSSA

Porterin mukaan kilpailijoiden kanssa toimiminen käynnistyvällä alalla voi olla vaikea ongelma, erityisesti niiden yritysten kohdalla, jotka ovat olleet pioneereja tai joilla on ollut suuremmat markkinaosuudet. Vastikään perustettujen ja irtautujayritysten suuri joukko voi aiheuttaa vastarintaa, ja yrityksen on kohdattava edellä selostetut ulkoiset tekijät, mikä tekee yrityksen osaltaan riippuvaiseksi kilpailijoista koko alan kehityksen vuoksi.

Vaikka joskus on asianmukaista reagoida kilpailijoihin voimakkaasti jo alkuvaiheessa, on todennäköisempää, että yrityksen voimavaroja käytetään parhaiten sen omien vahvojen kohtien tukemiseen ja alan kehittämiseen. Kun otetaan huomioon käynnistysvaiheen luonteenomaiset piirteet, yritys hyötyy usein siitä, että muut yritykset pyrkivät aggressiivisesti myymään alan tuotteita ja auttavat teknologista kehitystä.

3.3.5 Kehityssuuntien ennustaminen

Käynnistyvien alojen olennaisin piirre on suuri epävarmuus, johon liittyy varma tieto siitä, että muutoksia tulee tapahtumaan. Strategiaa ei voi määritellä, ellei eksplisiittisesti tai implisiittisesti ennusteta, miten alan rakenteellinen kehitys tapahtuu.

Erilaisten skenaarioiden käyttäminen on hyvin käyttökelpoista käynnistyvien alojen kohdalla. Skenaariot ovat erillisiä, sisäisesti yhteneväisiä näkökulmia maailman tulevaisuuden kuvasta (Porter, 1984, 271). Skenaario edustaa "oletettua tai mahdollista tapahtumankulkua jollakin alueella". Skenaariota käytetään tavallisesti ekstrapolointiin perustuviin ennusteisiin, trendiluonteisten ennusteiden sijasta. Skenaariossa on kysymys tulevasta toimintaympäristöstä. Skenaariot ovat tehokkaita ja hyödyllisiä kahdella tavalla (Karlöf, 1995, 201):

- 1) Ennusteiden ja olettamusten pohjalta voidaan hahmottaa ns.todennäköinen kehitys.
- 2) Voidaan hahmottaa useita vaihtoehtoisia kehityskulkuja ja jatkaa pohdintaa niiden pohjalta.

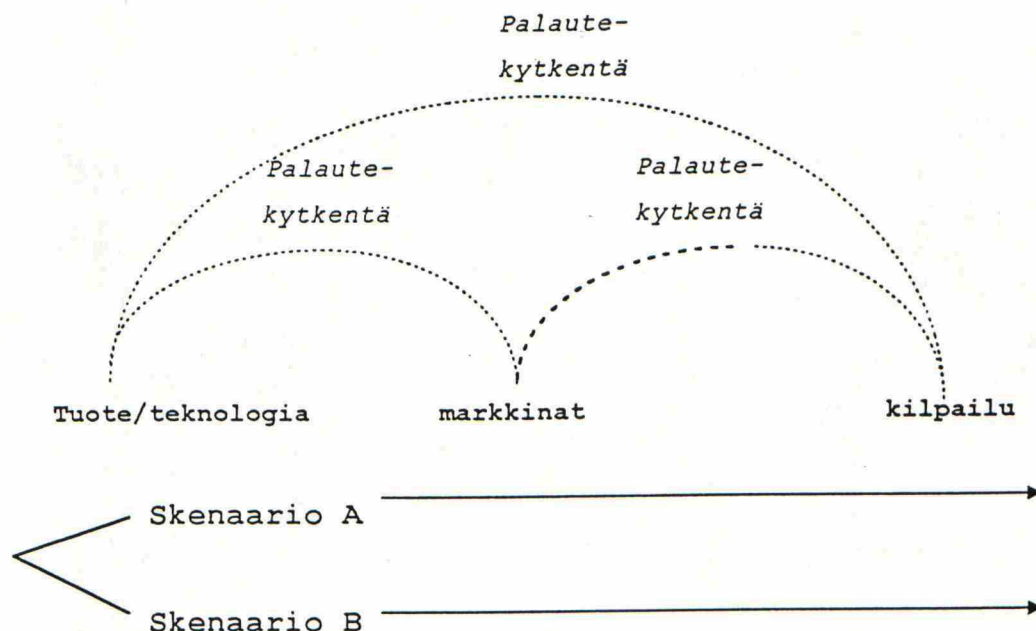
Strategia-ajattelussa skenaarioilla pyritään selvittämään toimialan mahdollisia rakenteen muutoksia ja todennäköisiä kilpailutilanteita. Skenaarioita käytetään tällöin erilaisten keskustelujen, strategisen ajattelun ja strategisen valinnan tukena. Skenaarioon liittyvien ennusteiden ja olettamusten tulee olla laaja-alaisia ja kattaa ne muutostekijät, jotka vaikuttavat oleellisesti toiminnan tulevaisuuteen. Yksi skenaarioiden merkittävimmistä hyödyistä on, että äärimmäisten ja todennäköisten kehityskulkujen pohjalta voidaan käydä syvällistä keskustelua niistä oletuksista ja ennusteista, joihin skenaario perustuu (Karlöf, 1995, 202).

Tavallisesti puhutaan pessimistisestä, todennäköisestä ja optimistisesta skenaariosta. Todennäköistä skenaariota pidetään useimmiten pohjana päätöksenteolle ja strategian valinnalle. Äärimmäiset skenaariot taas auttavat johtoa selvittämään, millä tekijöillä on merkitystä toiminnan tulevaisuudelle (Karlöf, 1995, 202).

Ennustamisen lähtökohtana on tuotteen tai teknologian tulevan kehityksen arvioiminen. Analyysiin pitäisi valita pieni joukko sisäisesti yhteneväisiä tuote/teknologia- skenaarioita, jotka kattavat mahdolliset lopputulokset. Tätä varten analyysin tekijä luo sellaisen skenaarion, jolle markkinat rakentuvat ja johon on otettu mukaan markkinoiden koko ja erityispiirteet.

Näin saadaan ensimmäinen takaisinkytkentä. Vrt. seuraava kuvio. Käynnistysvaiheen markkinoiden luonne voi muovata sitä tapaa, jolla tuotteet ja teknologia tulevat kehittymään.

Kuvio 3-1: Ennustaminen käynnistyvällä alalla (Porter, 1984, 272)



Seuraavassa vaiheessa kehitetään kilpailijoita koskevia johtopäätöksiä jokaista tuotetta/ teknologiaa/ markkinanäkymää varten ja siten ennustetaan eri kilpailijoiden mahdollinen menestyminen. Prosessiin voidaan liittää uusien tulokkaiden ennustaminen. Tämän suorittamiseksi tarvitaan jälleen takaisinkytkentöjä, koska kilpailijoiden luonne ja resurssit voivat vaikuttaa alan kehityksen suuntaan.

Kun edellä kuvaillut ryhmät on hahmoteltu, yrityksellä on mahdollisuus tarkastella omaa asemaansa ja määritellä, minkä skenaarion se uskoo toteutuvan ja miten se tulee toimimaan strategisesti, jos skenaario todella toteutuu. Jos yrityksellä on tarpeeksi resursseja tai sen on pakko rajoitettujen resurssien tai suuren epävarmuuden takia ylläpitää joustavuutta, se voi pyrkiä vaikuttamaan tapahtumiin niin, että kaikkein edullisin skenaario toteutuu. Joka tapauksessa yritys hyötyy, jos se tunnistaa eksplisiittisesti ne avaintapahtumat, jotka antavat vihjeitä tulevasta skenaariosta (Porter, 1984, 272).

Mille käynnistyvälle alalle on paras tulla

Kun valitaan alaa, jolle mahdollisesti aiotaan, täytyy ottaa huomioon erilaiset ennusteet. Käynnistyvä ala on houkutteleva, jos sen lopullinen rakenne (ei sen alkurakenne) muodostuu keskimääräistä paremmin tuottavaksi ja jos yritys pystyy luomaan puolustettavissa olevan aseman pitkällä tähtäyksellä. Tämä on riippuvaista yrityksen resursseista suhteutettuna tuleviin mahdollisiin liikkuvuuden esteisiin. Käynnistyvälle alalle ei pidä lähteä ainoastaan siksi, että ala kasvaa nopeasti ja alan tämänhetkiset osanottajat menestyvät hyvin. Nämä syyt osaksi vaikuttavat päätökseen, mutta päätöksen tulisi aina perustua rakenteelliseen analyysiin (Porter, 1984, 273).

3.4 Toimialan keskeiset kilpailuvoimat ja kilpailun intensiteetin rakenteelliset tekijät

Toimialatasolla yrityksen menestyminen ja strategia toteutuu toimialan kilpailun kautta. Toimialan kilpailu voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Toimialan strategiseen ja operatiiviseen kilpailuun.

Toimialan strateginen kilpailu merkitsee sitä kilpailun aluetta, jossa toimialan rakenne muuttuu pitkällä aikavälillä. Muutoksia voivat aiheuttaa Porterin (1980) tunnistamat neljä toimialaan kohdistuvaa (ulkopuolista) kilpailuvoimaa (Porter, 1984, 24): asiakkaat, hankkijat, uudet kilpailijat ja substituutit. Kaikki nämä voivat tunkeutua toimialalle tai antaa toimialalle uutta tilaa.

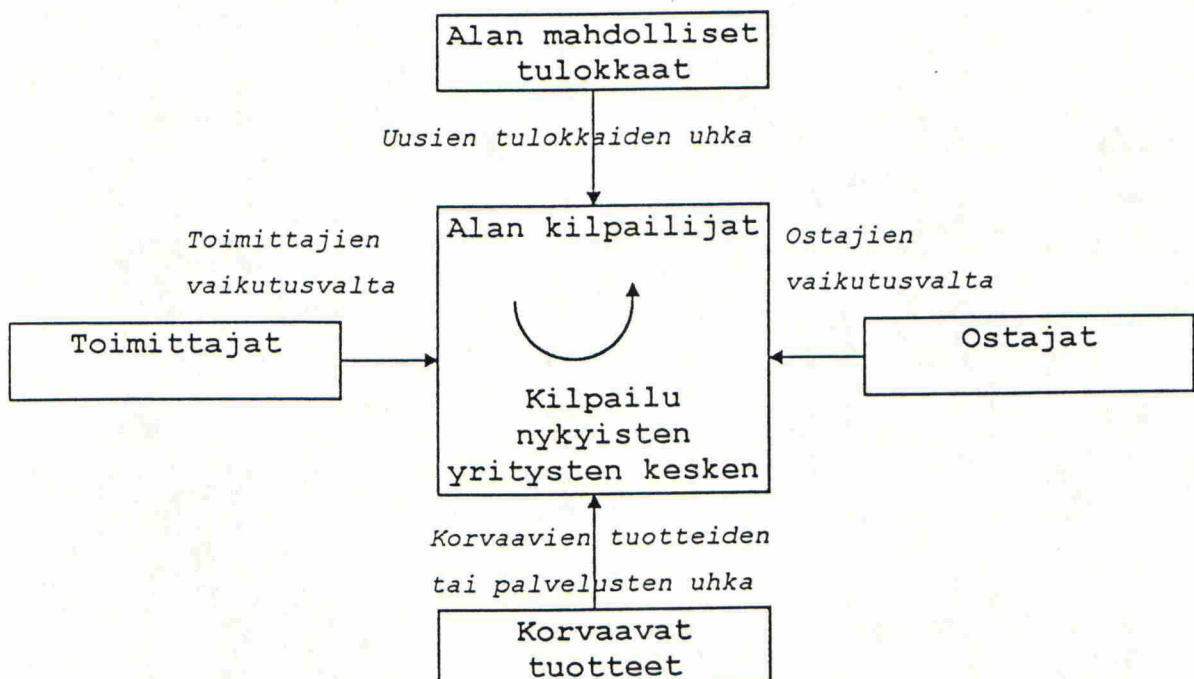
Välitön tai tavallinen operatiivinen kilpailu on Porterin mukaan toimialan sisäistä kilpailua, jossa yritykset ottavat toisistaan mitta (Lahti, 1985, 73). Ulkoisten kilpailuvoimien paineeseen vastaavat toimialan sisäiset strategiset ryhmät, jotka muuttavat asemointiaan kilpailun mukaisesti.

Porterin mukaan (Porter, 1984, 23) kilpailustrategian olennaisin periaate on se, että yritys suhteutetaan ympäristöönsä. Vaikka relevantti ympäristö on käsitettävä

hyvin laajassa merkityksessä, mukaanluettuna sekä sosiaaliset että taloudelliset tekijät, peruslähtökohtana on se ala tai ne alat, joilla kyseinen yritys kilpailee. Alan rakenteella on suuri vaikutus päätettäessä kilpailun pelisäännöistä samoin kuin niillä strategioilla, jotka yrityksen on mahdollista toteuttaa. Alan ulkopuolisilla voimilla on merkitystä ensisijaisesti suhteellisesti, koska nämä voimat vaikuttavat kaikkiin ko. alalla toimiviin yrityksiin. Avainkohtana on yritysten erilainen kyky tulla toimeen näiden tekijöiden kanssa. Jollakin alalla vaikuttavan kilpailun intensiteetti ei johdu sattumasta tai huonosta onnesta. Pikemminkin jonkin alan kilpailun perusjuuret ovat sen taloudellisessa rakenteessa ja kilpailu ulottuu paljon laajemmalle kuin nykyisten kilpailijoiden käyttäytymiseen.

Kilpailu markkinoilla on horisontaalista ja vertikaalista. Vertikaalinen kilpailu on kilpailu ostajien ja hankkijoiden kanssa paikasta vertikaalisessa ketjussa. Horisontaalinen kilpailu on kilpailua saman toimialan yritysten kanssa sekä muiden toimialojen substituuotteja että markkinoille tunkeutujia vastaan (Lahti, 1985, 74). Porterin mukaan alan kilpailutilanne on riippuvainen seuraavista perustekijöistä.

Kuvio 3-2: Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät



Kilpailun intensiteetin rakenteelliset tekijät

Tässä kappaleessa pyritään määrittelemään ne avainasemassa olevat rakenteelliset piirteet, jotka määrittävät kilpailutekijöiden voimakkuuden ja tästä syystä alan kannattavuuden. Yrityksen kilpailustrategian päämääränä on löytää sellainen asema, jossa yritys voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai se voi vaikuttaa niihin omaksi hyödykseen. Koska kaikki kilpailijat ovat varsin hyvin tietoisia näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta, strategian kehittämisen avainkohtana on päästä pintaa syvemmälle analysoimaan kunkin tekijän perusteita. Näiden syiden tunteminen auttaa tunnistamaan yrityksen kriittiset vahvat ja heikot puolet sekä selventämään niitä alueita, joilla strategian muutokset johtavat suurempaan tulokseen sekä niitä, joilla kehitysnäkymät ovat lupaavimmat tai kenties uhkaavimmat. Näiden perusteiden ymmärtäminen on myös hyödyllistä tuotediversifikaatioiden kannalta. Rakenneanalyysi on kilpailustrategian peruskivi (Porter, 1984, 23-25).

Kilpailutekijöiden voimakkuus määrittää sen asteen, millä investointeja tehdään ja pyrkii tasaamaan tuottoja vapaitten markkinoiden tasolle ja vaikuttaa yritysten kykyyn saavuttaa keskimääräistä suurempaa tuottoa. Kilpailu jollakin alalla vaikuttaa tavallisesti niin, että se pyrkii vähentämään sijoitetulle pääomalle kertyvää tuottoa kohden minimituottoa, tai tuottoa saadaan "täydellisesti kilpailevan" alan mukaisesti. Tämä minimituotto tai vapaiden markkinoiden tuotto on suurin piirtein sama kuin pitkäaikaisten valtionobligaatioiden tuotto lisättynä pääomamenetyksen riskillä.

Kilpailu saattaa laajentua vakiintuneiden valmistajien ulkopuolelle. Asiakkaat, tavarantoimittajat ja korvaavat tuotteet ovat kaikki kilpailemassa yritysten kanssa, ja niillä on enemmän tai vähemmän vaikutusvaltaa olosuhteista riippuen. Kilpailua tässä mielessä voidaan nimittää laajennetuksi kilpailuksi. Kaikki viisi kilpailutekijää markkinoille tulo, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien ja toimittajien vaikutusvalta ja alan yritysten välinen kilpailu yhdessä

määräävät kilpailun intensiivisyyden ja kannattavuuden. Kaikkein vahvimmat tekijät hallitsevat ja ovat avainasemassa strategian määrittelyn kannalta.

Valtiovallan toimet kilpailutekijänä

Valtiovallan toimet voivat vaikuttaa toimialan rakenteeseen sekä suorasti että epäsuorasti. Strategisen analyysin kannalta on valaisevampaa tarkastella, miten valtion toimet vaikuttavat kilpailun viiden osatekijän kautta kuin tarkastella sitä omana vaikuttavana voimanaan.

Monilla aloilla valtio on sekä ostaja että toimittaja, ja se voi vaikuttaa alan kilpailuun omaksumillaan menettelytavoillaan. Eduskunnan säännökset voivat asettaa rajoja yritysten käyttäytymiselle toimittajina tai ostajina. Valtio voi myös vaikuttaa kilpailuun vaikuttamalla alan kasvuun ja kustannusrakenteeseen erilaisin säännöksin. Näin ollen mikään rakenteellinen analyysi ei ole täydellinen, ellei tarkastella valtion vaikutuksia alan rakenneolosuhteisiin.

Rakenteellinen analyysi ja kilpailun strategiat

Kun toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät ja niiden perustekijät on kartoitettu, yritys voi yksilöidä vahvoja ja heikkoja puoliaan verrattuna koko alaan. Rakenteellista analyysiä voidaan käyttää myös alan mahdollisen kannattavuuden ennustamiseen. Seuraavissa kappaleissa yksilöidään joukko tekijöitä, jotka voivat potentiaalisesti vaikuttaa alan kilpailuun. Kaikki nämä tekijät eivät ole yhtä tärkeitä yhdellä ainoalla alalla. Pikemminkin kehystä voidaan käyttää nopeasti tunnistamaan ne ratkaisevat rakenteelliset piirteet, jotka määräävät kilpailun jollakin tietyllä alalla. Juuri tähän pitäisi analyttisen ja strategisen huomion painopiste kohdistaa.

Nykyään multimedia-alalla on mukana kymmeniä yrityksiä, joilla millään ei ole hallitsevaa markkinaosuutta. Alalle tuleminen on suhteellisen helppoa ja kilpailijat haluavat saada vuorovaikutteisen median vakiintuneeksi vahvaksi

substituutiksi perinteisille medioille. Multimedia-alan potentiaali tulee riippumaan suurelta osin tulevien alallepääsyesteiden muodosta, alan aseman parantumisesta suhteessa muihin korvaaviin tuotteisiin ja kilpailun lopullisesta intensiteetistä sekä ostajien ja alihankkijoiden tai taimittajien vaikutusvallasta. Näihin piirteisiin vaikuttavat sellaiset tekijät kuin identtisten tuotemerkkien perustamisen todennäköisyys ja se, tuoko teknologinen muutos mukanaan merkittäviä kokoetuja tai kokemusetuja ja mitkä tulevat olemaan lopulliset pääomakustannukset multimedia-alalle tullessa.

3.4.1 Uusien tulokkaiden uhka

Uudet tulokkaat tuovat mukanaan uutta kapasiteettia sekä halun vallata markkinaosuuksia ja usein myös olennaisia resursseja. Uusien tulokkaiden uhka riippuu alallepääsyn esteistä sekä vanhojen yritysten mahdollisista reaktiosta uusia tulokkaita kohtaan. Jos esteet ovat korkeat ja/tai uusi tulokas voi odottaa tiukkoja vastatoimia uhattujen kilpailijoiden taholta, alalle tulon uhka on vähäinen.

Alallepääsyn esteet (Porter, 1984, 27-34)

Tulokkaita vastassa on kuusi pääasiallista estettä.

1) *Taloudellinen koko*: Taloudellinen koko johtaa siihen, että tuotteen yksikköhinta alenee, kun absoluuttinen volyymi jaksolla lisääntyy. Taloudellisen koon edun voi havaita melkein kaikissa yrityksen toiminnoissa: tuotannossa, ostotoiminnoissa, tutkimuksessa ja kehittäytymisessä, markkinoinnissa, palvelu- ja huoltotoiminnoissa, myyntihenkilöstön käytössä ja jakelussa. Mahdollisen tulokkaan on pakko suorittaa diversifiointia tai se joutuu epäedulliseen kustannusasemaan.

2) *Tuotedifferointi*: Se tarkoittaa sitä, että vakiintuneilla yrityksillä on tavaramerkin tunnettavuutta ja asiakasuskollisuutta. Erikoistuminen luo alalle tulon esteen

pakottamalla tulokkaat käyttämään suuria kustannuksia asiakkaiden ostouskollisuuden voittamiseksi.

3) *Pääomavaatimukset:* Tarve tehdä merkittäviä taloudellisia investointeja kilpailun takia luo alalle pääsyn esteitä erityisesti, jos pääomia vaaditaan riskinalaiseen julkiseen mainontaan tai tutkimus- ja tuotekehitystyöhön.

4) *Vaihtokustannukset:* Alalle tuloesteen muodostavat myös vaihtokustannukset, ts. ostajalle aiheutuvat kustannukset, jotka syntyisivät, kun vaihdetaan toimittajasta toiseen. Vaihtokustannukset ovat mm. uudelleen koulutuskulut, uusien lisälaitteiden hankinta, tuotteen uudelleen muotoilu.

5) *Pääsy jakelukanaviin:* Eräs alalle tuloeste muodostuu, kun uusi tulokas haluaa turvata tuotteidensa jakelun. Mitä rajoittuneempia tuotteen tukku- tai vähittäismyyntikanavat ovat ja mitä enemmän kilpailijat ovat näitä sitoneet, sitä vaikeampaa on alalle tulo.

6) *Taloudellisesta koosta riippumattomat kustannusongelmat:* Vakiintuneilla yrityksillä saattaa olla kustannusetuja, joita potentiaaliset tulokkaat eivät pysty jäljittelemään koosta riippumatta. Näitä tekijöitä ovat mm. yksinoikeusteknologia valmistuksessa, edullinen raaka-aineen saanti, edullinen sijainti, valtion subventiot, oppimis- ja kokemukäyrä. Kokemuksen mukanaan tuoma kustannusten aleneminen on korkeinta aloilla, joilla on korkea työvoiman osuus ja joilla henkilöstö suorittaa taitoa vaativia toimintoja, kuten multimedia-alalla.

Odotettavissa olevat vastatoimet (Porter, 1984, 34-35)

Potentiaalisen tulokkaan odotukset nykyisten kilpailijoiden reaktioista vaikuttavat markkinoille tulemisen uhkaan. Alalletulo saattaa estyä, jos nykyiset kilpailijat odotettavasti reagoivat voimakkaasti. Voimakkaita vastatoimia saattaa olla odotettavissa, jos esimerkiksi: aikaisemmin on ilmennyt vastatoimia, yrityksillä on huomattavat resurssit vastatoimiin, vakiintuneilla yrityksillä on suuri sitoutuminen alaan ja huono likviditeetti tai ala kasvaa hitaasti.

Alalle pääsy voidaan estää myös hinnoittelemalla tuotteet niin, ettei keskimääräistä suurempia tuottoja ole odotettavissa.

Taloudellinen koko tai kokemus voivat olla alalle tulon esteitä. Taloudellisen koon saavuttaminen alalletulon esteeksi johtuu aina edullisesta kustannusasemasta suhteessa pienyrityksiin. Kokemus on alalle tulon este, mikäli kokemus on yksinoikeus eivätkä kilpailijat tai mahdolliset tulokkaat saavuta sitä kopioimalla, palkkaamalla kilpailijan työntekijöitä tai ostamalla uusinta laitteistoa tai taitotietoa. Kokemus voidaan tehdä tyhjäksi mm. tuote- tai prosessi-innovaatioiden avulla, jos nämä johtavat huomattavaan uuteen teknologiaan ja siten luovat kokonaan uuden kokemukskäyrän. Siten kokemus on väistävämpi este kuin taloudellinen koko.

3.4.2 Kilpailun intensiteetti toimivien kilpailijoiden kesken

Kilpailu toimivien kilpailijoiden kesken saavuttaa tuttuja muotoja, kun käytetään kilpailukeinoina hintakilpailua, mainostaistelua, uusien tuotteiden tuomista markkinoille ja parannettua asiakaspalvelua ja takuita. Kilpailua esiintyy, koska yksi tai useammat yritykset tuntevat paineen tai näkevät tilaisuuden asemansa parantamiseen. Yritykset ovat toisistaan riippuvaisia. Jos toimenpiteet ja vastatoimet laajenevat, niin kaikki alan yritykset voivat kärsiä ja joutua entistä huonompaan asemaan. Jotkut kilpailumuodot esim. hintakilpailu alentavat kaikkien yritysten voittoja, ellei alan hintajousto ja kysyntä ole tarpeeksi korkea. Kilpailu mainonnalla toisaalta voi laajentaa kysyntää tai lisätä tuotedifferoinnin tasoa kaikkien yritysten parhaaksi.

Intensiivinen kilpailu on tuloksena monista keskenään vaikuttavista rakenteellisista tekijöistä, kuten (Porter, 1984, 38-42)

- lukuisat tai samalla tavoin tasapainotetut kilpailijat
- alan hidas kasvu
- korkeat kiinteät tai varastointikustannukset

- differoinnin tai vaihtokustannusten puute
- suurten lisäysten aiheuttama lisäkapasiteetti
- erilaiset kilpailijat
- korkeat strategiset panokset
- korkeat alalta poistumisen esteet

Tekijät, jotka määrittävät kilpailun intensiteetin, voivat muuttua ja yleensä muuttuvatkin. Muutos saattaa syntyä alan kypsymisen kautta, teknologisen innovaation tai yritysostojen kautta. Yritys voi kasvattaa liikkumavapauttaan strategisten siirtymien avulla esimerkiksi kohdentamalla myyntiponnistukset alan nopeimmin kasvaviin segmentteihin tai markkina-alueisiin, joilla on alhaisimmat kiinteät kustannukset. Yritys voi myöskin lisätä tuote-differoimista uudenlaisten palvelujen avulla, markkinoiti-innovaatiolla tai tuotemuutoksilla. Näin voidaan vähentää kilpailun vaikutusta. (Porter, 1984, 42-43).

Alalta poistumisen ja alalle pääsyn esteet ovat käsitteellisesti erilaisia, mutta niiden yhteinen taso on tärkeä osa alan analyysia. usein ne ovat yhteydessä toisiinsa. Paras tilanne alan voittojen kannalta on se, missä alalle pääsyn esteet ovat korkeat mutta poistumisesteet matalat. Ja pahin tilanne on se, missä alalle pääsyn esteet ovat matalat ja poistumisesteet korkeat. Tällöin alalle tulee uusia yrittäjiä, eikä kapasiteetti poistu alalta, vaikka tulokset huononevat.

Kuvio 3-3 Esteet ja kannattavuus (Porter, 1984, 43)

		Alalta poistumisen esteet	
		matalat	korkeat
Alallepääsyn esteet	matalat	Alhaiset, vakaat tuotot	Alhaiset riskinalaiset tuotot
	korkeat	Korkeat, vakaat tuotot	Korkeat riskinalaiset tuotot

3.4.3 Korvaavien tuotteiden taholta tuleva paine

Kaikki jollakin alalla toimivat yritykset kilpailevat laajassa mielessä niiden alojen kanssa, jotka valmistavat korvaavia tuotteita. Substituuttituotteet rajoittavat alan potentiaalista tuottoa asettamalla hintakaton yrityksien hinnoittelulle.

Esimerkiksi 1990-luvulla multimedia-alan tuottama vuorovaikutteinen eli interaktiivinen media on alkanut korvata mainostoimistojen ja television yksisuuntaista mediaa. Sen vuoksi nämä yksisuuntaiset mediat ovat joutuneet muuttamaan tuotteitaan kohti vuorovaikutteisuuutta ja uutta teknologiaa, mikä on mielestäni positiivista kehitystä. Todennäköisesti viiden vuoden kuluessa ihmisillä on paremmat mahdollisuudet saada juuri haluamaansa tietoa ja televisio-ohjelmaa.

Aseman muodostuminen suhteessa korvaaviin tuotteisiin saattaa myös hyvin johtua kollektiivisista alan toimenpiteistä. Vaikka esim. yhden yrityksen mainonta ei ehkä ole riittävä vahvistamaan alan asemaa jotain korvaavaa tuotetta vastaan, koko alan runsas ja jatkuva mainonta voi parantaa alan kollektiivista asemaa (Porter, 1984, 45).

Substituuttituotteet, joihin on kiinnitettävä eniten huomiota, ovat ne, jotka 1) ovat alttiina erilaisille trendeille, jotka parantavat niiden hintatasoa suhteessa alan tuotteisiin tai 2) joita suuren voiton omaavat alat valmistavat (Porter, 1984, 45).

3.4.4 Ostajien vaikutusvalta

Ostajat kilpailevat painamalla hintoja alas, vaatimalla korkeampaa laatua tai enemmän palveluja ja vertailemalla kilpailijoita. He tekevät tämän toimialan kannattavuuden kustannuksella. Jokaisen alan tärkeän ostajaryhmän vaikutusvalta on riippuvainen joistakin sen markkinatilanteen piirteistä sekä sen ostojen suhteellisesta merkittävyyydestä suhteessa kokonaisliiketoimintaan.

Ostajaryhmä on vaikutusvaltainen, jos seuraavat olosuhteet ovat vallitsevia: (Porter, 1984, 46-48)

- Ostajaryhmä on keskittynyt tai ostaa suuria volyymejä suhteessa myyjän myyntiin
- Tuotteet, joita ostaja ostaa alata, muodostavat merkittävän osan sen kustannuksista tai ostoista
- Tuotteet, joita se ostaa, ovat standardituotteita tai tuotteet eivät ole differoituja
- ostajan voitot ovat alhaisia
- ostajat merkitsevät taaksepäin suuntautuvan integraation uhkaa
- ostajat soveltavat kaventuneen integraation käytäntöä eli ne valmistavat itse joitain tarvitsemiaan komponentteja ja ostavat loput ulkopuolisilta toimittajilta
- toimialan tuote on merkityksetön ostajien tuotteiden tai laadun kannalta
- ostaja saa täydellistä tietoa
- vähittäismyyjät voivat saavuttaa merkittävää vaikutusvaltaa valmistajiin nähden, jos ne voivat vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin.

Ylläolevien tekijöiden muuttuessa tai yhtiön strategisten päätösten seurauksena myös ostajien valta luonnollisesti nousee tai laskee. Yrityksen ostajaryhmien valintaa pitäisi tarkastella erittäin merkitseväenä strategisena päätöksenä. Yritys voi parantaa strategista asemaansa hankkimalla ostajia, joilla on vähiten voimaa vaikuttaakseen yritykseen haitallisesti toisin sanoen yritys voi valita ostajiaan. Vain harvoin kaikilla ostajaryhmillä on yhtäläinen vaikutusvalta. Vaikka yritys myisi vain yhdelle alalle, se voi valita alalta segmenttejä, joilla on vähemmän valtaa ja jotka näin ollen ovat vähemmän sensitiivisiä hinnoille.

3.4.5 Toimittajien vaikutusvalta

Toimittajat voivat käyttää vaikutusvaltaansa alan yrittäjiin uhkaamalla nostaa hintojaan tai vähentämällä tarjottavien tuotteiden tai palvelujen laatutasoa. Ne olosuhteet, joissa toimittajista tulee vaikutusvaltaisia, ovat käänteisiä ostajien vastaaville olosuhteille.

Alihankkijaryhmällä on valtaa, jos seuraavat seikat pitävät paikkansa: (Porter, 1984, 49-50)

- Ryhmässä on mukana vain muutamia yrityksiä, ja se on alana keskittyneempi kuin ala, jolle se myy
- Ryhmän ei tarvitse kilpailla substituoitu-tuotteiden kanssa myydäkseen alalle
- Ala ei ole toimittajaryhmän tärkeä asiakas
- Toimittajien edustama tuote on tärkeänä tuotannon osana ostajan liiketoiminnassa
- Toimittajaryhmän tuotteet ovat differoituja tai ryhmä on saanut aikaan vaihtokustannuksia
- Toimittajaryhmä muodostaa todennäköisen tulevan integraation uhan

Tavallisesti toimittajina pidetään toisia yrityksiä, mutta työvoimaa tulee yhtä hyvin tarkastella ikään kuin toimittajana. Ammattitaitoiset työntekijät ja/tai ammattiliittoihin kuuluva työvoima voi tinkiä pois huomattavan osan jonkin alan potentiaalisesta voitosta. Kun työvoima on tiukasti järjestäytynyttä tai työvoiman tarjonta erityisammateissa ei pääse laajenemaan, työvoiman vaikutusvalta saattaa olla suuri.

Olosuhteet, jotka määräävät toimittajien vaikutusvallan, ovat alttiina muutoksille ja useimmiten yrityksen kontrollitoimien ulkopuolella. Yritys voi kuitenkin parantaa tilannetta strategiallaan, kuten edistämällä taaksepäin suuntautuvaa integraatiouhkaa tai eliminoimalla vaihtokustannuksia.

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Multimedia-ala on uusi toimiala. Sitä ole juurikaan tutkittu ja siksi ei ole saatavissa valmista tutkimustietoa alan ominaispiirteistä, alan käynnistysvaiheessa kilpailuun ja strategiaan vaikuttavista tekijöistä; multimedia-alalla toimivista yrityksistä tai niiden strategioista, sijoittumisesta markkinoilla, asiakkaista tai kohderyhmistä.

Empiirinen tutkimus on välttämätön, jotta saataisiin tietoa multimedia-alalla toimivien yritysten strategiavaihtoehtoista, toimialan käynnistysvaiheen ominaispiirteistä ja kilpailuun sekä yritysten strategioihin vaikuttavista tekijöistä.

Aikaisemmat kokemukseni multimedia-alalta ja kiinnostukseni alaan

Tutkimusta varten selvitin multimedia-alan luonnetta, taustaa, kehitystrendejä, ominaispiirteitä ja alalla toimivia yrityksiä syvähaastatteluilla, jotta saisin pohjan kysymyslomakkeen kysymyksen asettelulle. Syvähaastattelin Origo Interactive Oy:stä Janne Erjola ja Promentor Solution Oy:n kehitysjohdajaa Timo Kokkosta.

Tutustuin multimedia-alaa ja alan kehityssuuntaa tarkastelemaan kirjallisuuteen. Tutustuin alan yrityksiin internetin kautta ennen kysymyslomakkeen tekoa. Selvitin eri multimediatehtäviensä kokoa, rakennetta, tuotteita ja asiakkaita.

Olen tutustunut multimedia-alaan suorittaessani Helsingin Kauppakorkeakoulussa "Interactive Telecommunications Programmin" vuosina 1995 ja 1996. Lisäksi Akateemisen pienyrittäjätutkimuksen yhteydessä olen suunnitellut multimedia-alan yritykselle liiketoimintasuunnitelman. Tällä hetkellä työskentelen Exide Electronics yrityksessä multimedia ja internet koordinaattorina. Vastaan yrityksen multimediaan ja internetiin liittyvistä projekteista Euroopan, Lähi-idän ja Afrikan alueella. Uskon, että olen perehtynyt multimedia-alaan ja alan problematiikkaan riittävän hyvin empiirisen osan suorittamiseksi.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tieteellisessä tutkimuksessa käytettävien menetelmien valinnan tulee perustua tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden asettamiin vaatimuksiin.

Tutkimusongelmani selvittelyyn soveltuu parhaiten kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus-menetelmä. Tulosten luonne on määrällisessä tutkimuksessa usein erillisten ja yksittäisten ominaisuuksien esittämistä, siten tulokset kuvaavat usein asioita tai käsitteitä.

Puhelinhaastattelu strukturoitua kyselylomaketta apuna käyttäen sopii hyvin tutkimuseni toteuttamiseen, koska puhelinhaastattelu on nopea ja edullinen sekä se on sopiva yrityksissä suoritettavien tutkimusten toteuttamiseen. Puhelinhaastattelu sopii tilanteisiin, jossa on tavoitettava alueellisesti hajallaan tai muutoin vaikeasti tavoitettavissa oleva ryhmä esimerkiksi ammattiryhmä. Vastauksia saa puhelinhaastattelussa varmemmin kuin lähettämällä kyselylomakkeita, joita kaikkia ei palauteta (Seppälä, 1994, 61-63).

Puhelinhaastattelun ja strukturoidun kyselylomakkeen valintaan syvällisemmän teemahaastattelun sijaan vaikuttivat: tutkimusotteen koko, alueellinen laajuus, määrällisen tiedon tarve ja multimediatyörytysten kiireinen työtahti.

Puhelinhaastattelun onnistumisen perusedellytyksenä on, että kysymysvaihtoehdot esitetään selkeästi ja yksiselitteisesti. Tällöin kyselyyn vastaaminen ilman havainnollistamis-materiaalia on mahdollista. Vastausvaihtoehtojen määrä ei voi olla kovin suuri, koska niiden yhtäaikaisten mielestä pitäminen on hankalaa. Haastattelun kokonaiskeston on oltava henkilökohtaista haastattelua lyhyempi, jottei vastaajien kiinnostus teemaan lopu kesken haastattelun (Seppälä, 1994, 61-63).

4.2 Tutkittavien yritysten valinta

Tutkimukseen valittiin näytteet ositetun otannan menetelmällä. Ositettu otanta ei nimestään huolimatta ole varsinainen yksittäisten tapauksien poimintatapa, vaan se liittyy näytekehikon laatimiseen. Tällöin näytteen suunnitteluvaiheessa perusjoukko jaetaan osiin, joista jokaisesta valitaan erikseen päätettävä määrä tapauksia. Osituksella pyritään varmistumaan siitä, että tutkimuksen kannalta relevantit osaryhmät tulevat näytteessä riittävästi edustetuiksi (Seppälä, 1994, 113).

Ositusta käyteään varsin tavanomaisesti näytteen laadun varmistamiseksi. Keskeinen osituksen merkitys on kuitenkin selittävässä tutkimusasetelmissa. Tällöin pyritään osituksen käytössä varmistamaan, että jokaisen selittävän muuttujan ryhmästä tulee riittävä määrä tapauksia (Seppälä, 1994, 113-114).

On tärkeää, että tutkimuksen näyte on edustava taustamuuttujien suhteen, jotta voidaan analysoida perusjoukon jakaumaa tai sen keskimääräistä tilannetta. Näytteen tulee olla riittävän suuri, jotta näytteessä on riittävästi taustamuuttujien suhteen erilaisia multimediatehtäviä. Muutoin päätelmät esim. suuremmista alan yrityksistä saattaisivat jäädä harhaisiksi.

4.3 Tutkimuksen kohdejoukko ja taustamuuttujat

TUTKIMUKSEN KOHDEJOUKKO

Tutkimus kohdistui Suomessa multi- ja hypermediapalveluja tuottaviin yrityksiin, joita on lähdeaineiston mukaan 88 kappaletta. Tutkimuksen näytteeseen kuului yhteensä 63 multimediatehtäystä, joista 48 eli 76 prosenttia vastasi kyselyyn.

Näytteeseen kuuluu 45 multimediatehtäystä Helsingin, Espoon ja Vantaan teleliikennealueelta ja 18 yritystä muualta Suomesta. Näytteeseen kuuluu siis 90 prosenttia Helsingin, Espoon ja

Vantan seudun multimediatehtävistä ja 47 prosenttia muun Suomen multimediatehtävistä. Muun Suomen alueelta näytteet on valittu edustavasti teleliikennealueen koon mukaan. Suuremmilta teleliikennealueilta esim. Hämeen sekä Turun ja Porin alueelta on näytteeseen valittu useampi yritys kuin pienemmiltä teleliikennealueilta.

Lähdeaineistona kaikkien Suomessa toimivien multi- ja hypermediapalveluja tuottavien yritysten löytämiseksi käytin toimialahakemistona Yritystelen vuonna 1996 ilmestynyttä plus CD-ROMmia. Vertailutiedot multimedia- ja hypermedia-alan yritysten lukumäärän kasvusta tutkin vuonna 1997 ilmestyneestä vastaavasta CD-ROMmista. Uskon, että ko. toimialahakemisto vastaa perusjoukon koostumusta riittävän hyvin.

TAUSTAMUUTTUJAT

Tutkimuksen taustamuuttujia ovat seuraavat muuttujat, joiden suhteen multimediatehtävät ovat erilaisia ja toimivat erilailla.

- multimediatehtävien sijainti Suomessa
- yrityksen ikä multimedia-liiketoiminnan vuosina
- yrityksen koko liikevaihdolla mitattuna.

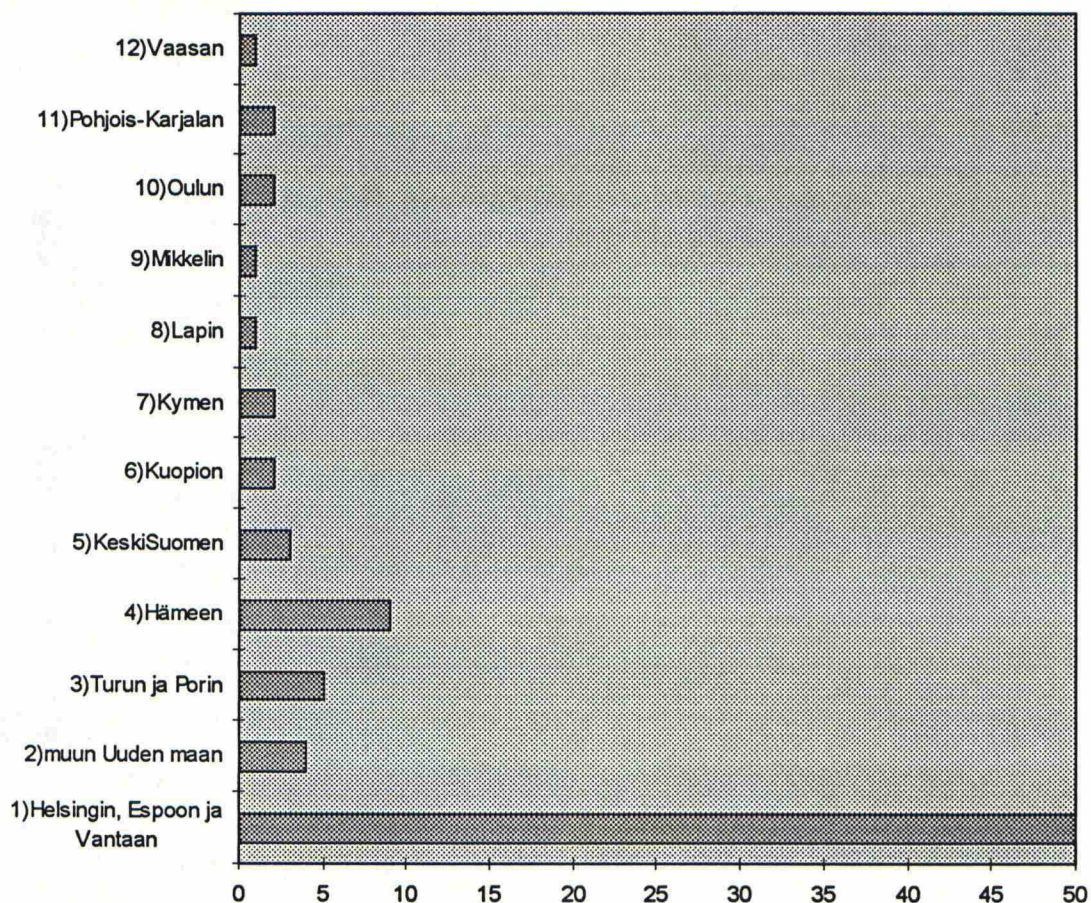
Multimediatehtävien sijoittuminen Suomessa

Suomi on Yritystelen toimialahakemistossa jaoteltu teleliikennealueisiin, jotka ovat : 1)Helsingin, Espoon ja Vantaan, 2)muun Uuden maan, 3)Turun ja Porin, 4)Hämeen, 5)KeskiSuomen, 6)Kuopion, 7)kymen, 8)Lapin, 9)Mikkelin, 10)Oulun, 11)Pohjois-Karjalan ja 12)Vaasan teleliikennealue.

Kaikista multimediatehtävistä 50 sijaitsee Helsingin, Espoon ja Vantaan alueella ja 38 sijaitsee muualla Suomessa.

Enemmistö multimedia-yrityksistä on sijoittunut Helsingin, Espoon ja Vantaan teleliikennealueelle. Hämeen sekä Turun ja Porin teleliikennealueilla esiintyi seuraavaksi eniten multimediatehtäviä. Vähiten multimediatehtäviä on Lapin, Mikkelin ja Vaasan teleliikennealueilla.

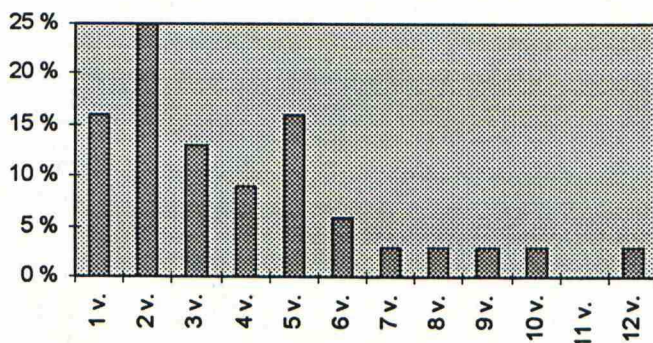
Taulukko 4-1: Multimediatyriytsten sijoittuminen Suomessa



Multimediatyriytsten ikä

Multimedia-ala on toimialana hyvin nuori. Multimedia-alalla on ollut toimintaa vasta 12 vuotta. Noin kuusi vuotta sitten multimedia-alan yritysten määrä on alkoi kasvaa. Seuraavassa taulukossa nähdään multimediatyriytsten ikä-jakauma. Yrityksen iän laskentaperusteena on se, kuinka kauan yritys on toiminut multimedia-alalla.

Taulukko 4-2: Multimediatyriytsten ikä-jakauma



Yhden vuoden tai vähemmän alalla toimineita multimediateyrytyksiä on 16 prosenttia. Neljännes multimediateyrytyksistä on toiminut alalla kaksi vuotta ja kolme vuotta alalla toimineita teyrytyksiä on 13 prosenttia. Siis yli puolet multimediateyrytyksistä on toiminut alalla yhdestä kolmeen vuotta.

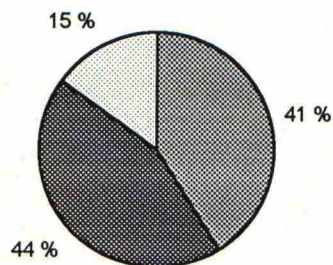
Neljästä kuuteen vuotta alalla toimineita teyrytyksiä on kolmannes (31 %) multimediateyrytyksistä. Suurin osa (84 %) multimediateyrytyksistä on toiminut alalla alle 6 vuotta. Vanhimmat multimediateyrytykset ovat toimineet alalla 12 vuotta. Multimedia-alalla havaittavissa oleva teyrytysten ikä-jakauma on tyypillinen käynnistytvälle alalle.

Taustamuuttujaryhmien jaottelu:

Yteyrytyt on toiminut multimedia-alalla

- Nollasta kahteen vuotta: toimintansa juuri aloittanut teyrytyt
- kolmesta kuuteen vuotta: muutaman vuoden toiminut teyrytyt
- yli 6 vuotta: jo kauemmin alalla toiminut teyrytyt

Kuvio 4-1: Multimediateyrytysten ikä jaoteltuna taustamuuttujaryhmiin



Käynnistytvälle alalle on tunnusomaista, että juuri toimintansa aloittaneita teyrytyksiä on paljon. Multimedia-alalla toimivista teyrytyksistä 41 prosenttia on toiminut alalla muutaman vuoden ja on siten toimintansa varhaisessa vaiheessa. Kaksi kolmasosaa toimintaansa aloittavista teyrytyksistä on pieniä teyrytyksiä, joiden liikevaihto on miljoona markkaa tai vähemmän.

Muutaman vuoden toimineita yrityksiä on 44 prosenttia multimediateyrityksistä. Suurin osa muutaman vuoden toimineista multimediateyrityksistä on keskikokoisia yrityksiä.

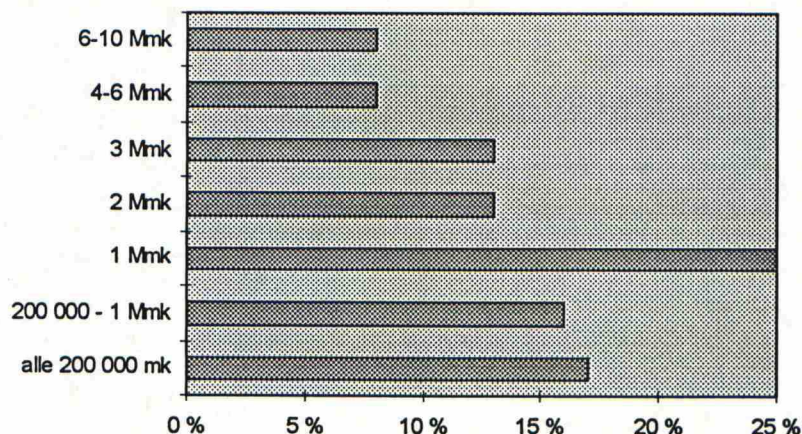
Vain 15 prosenttia multimediateyrityksiä on toiminut alalla yli 6 vuotta. Kauan alalla toimineista yrityksistä puolet on suuria multimediateyrityksiä, joiden liikevaihto on 4-10 miljoonaa.

Multimediateyritysten koko liikevaihdolla mitattuna

Multimedia-alalle, niin kuin käynnistyvälle alalle yleensä, on tyypillistä yritysten pienet liikevaihdot verrattuna toimialoihin, joilla on ollut toimintaa pidemmän aikaa. Multimedia-alalla havaitut yritysten keskimäärin pienet liikevaihdot selittyvät suurella vasta perustettujen yritysten lukumäärällä.

Multimedia-alan yritysten liikevaihtoja laskettaessa multimediateyritysten jälleenmyyjiä ei ole laskettu mukaan, koska se aiheuttaisi vääristymiä tuloksissa. Multimediateyritysten jälleenmyyjiä on 12 prosenttia multi- ja hypermediateyrityksistä ja niiden liikevaihto on 40-250 miljoonaa markkaan.

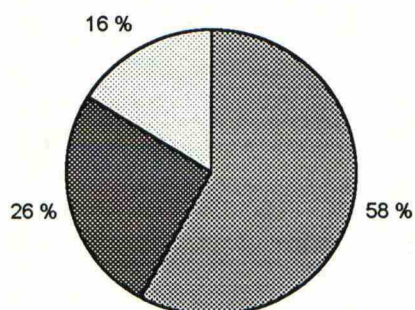
Kuvio 4-2: Multimediateyritysten koko liikevaihdolla mitattuna



Suomessa erittäin pieniä multimediayrityksiä on 17 prosenttia multimedia-alan yrityksistä. Näiden yritysten liikevaihto on alle 200 000 markkaa vuodessa. Multimediayrityksistä yhteensä kolmanneksen liikevaihto on alle miljoona markkaa.

Multimedia-alalla suuret liikevaihdon määrät ovat epätavallisia. Vain kahdeksalla prosentilla multimediayrityksistä liikevaihto on yli 6 miljoonaa markkaa. Suurimmat multimediayritysten liikevaihdot ovat 10 miljoonan markan suuruisia.

Kuvio 4-3: Multimediayritysten koko jaoteltuna taustamuuttujaryhmiin



0 ≥ 1 Mmk

pieni multimediayritys

1 ≥ 4 Mmk

keskisuuri multimediayritys

4 > 10 Mmk

suuri multimediayritys

Yli puolet multimediayrityksistä on pieniä yrityksiä, joiden liikevaihto on miljoona markkaa tai vähemmän. Pienillä multimediayrityksillä on keskimäärin kaksi kokopäiväistä työntekijää ja suurin osa pienistä multimediayrityksistä on vielä toimintansa alkuvaiheessa.

Liikevaihdolla mitattuna keskisuuria multimedia-alan yrityksiä on noin neljännes kaikista alan yrityksistä. valtaosa (72%) keskisuurista yrityksistä on toiminut alalla 3-6 vuotta ja ne työllistävät keskimäärin kuusi työntekijää.

Suuria multimediayrityksiä on vain kuudennes kaikista multimediayrityksistä. Suurten multimediayritysten asiakkaat ovat pääosin Suomalaisia suuryrityksiä, joita pyritään palvelemaan keskimäärin 11 työntekijän voimin.

4.4 Tutkimuksen toteutus vaiheittain

Empiirinen tutkimus toteutettiin vaiheittain. Ensin tein tutkimussuunnitelman, minkä jälkeen perehdyin alan kirjallisuuteen ja suoritin syvähaastatteluja selvittääkseni multimedia-alan luonnetta ja taustaa kysymyslomakkeen kysymyksen asettelulle. Seuraavaksi suunnittelin ja testasin kysymyslomakkeen. Aineiston keräsin puhelinhaastattelumenetelmällä strukturoitua kysymyslomaketta apuna käyttäen. Työstin vastaukset vertailukelpoisiksi ja analysoin aineiston. Lopuksi raportoin tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan luvussa kuusi.

Kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus

Suunnittelin ja tein kyselylomakkeen marras- ja joulukuussa 1996. Kysymysten asettelussa pyrin kattamaan mahdollisimman hyvin koko tutkittavan alueen. Tarkastin kyselylomakkeen Helsingin Kauppa korkean markkinointitutkimuksen opettajan, VTL Vesa Seppälän kanssa. Saatujen parannusehdotusten pohjalta laadin kyselylomakkeesta parannetun version. Tein koehaastattelun Yuscu Interactive Oy:n toimitusjohtajalle Juha Mikkoselle, koska hänellä on akateeminen tausta ja tietoa multimedia-alasta. Paransin kyselylomaketta edelleen ja arvioin lomakkeen yhdessä Origo Interactive Oy:n hallituksen puheenjohtajan Janne Erjolan kanssa. Kyselylomakkeen kysymyksistä pyrin tekemään mahdollisimman yksiselitteisiä, jotta vastausten tulkitseminen olisi helppoa.

Kyselylomake sisälsi sekä avoimia että vaihtoehtokysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla halusin saada selville haastateltavan omia mielipiteitä mm. yritysten strategian toteutustavasta, asiakkaiden arvostuksista, alan suurimmista ongelmista ja alan kehitysnäkymistä tulevaisuudessa. Vaihtoehto-kysymysten avulla pyrin saamaan selville haastateltavan mielipiteet tutkijan olettamista, kyseiseen kysymykseen liittyvistä tekijöistä.

Aineiston kerääminen

Käytin aineiston keräämisessä puhelinhaastattelua, jossa strukturoitua kyselylomaketta apuna käyttäen selvitettiin mahdollisimman perusteellisesti Suomessa multimedia-alalla toimivien yritysten perusstrategiavaihtoehtoja, toimialan käynnistys-vaiheen ominaispiirteitä ja kilpailuun sekä yrityksen strategiaan vaikuttavia tekijöitä. Aineisto kerättiin marraskuun 1996 ja helmikuun 1997 välisenä aikana.

Vastaajalta edellytin seuraavia ominaisuuksia:

- 1) Hänen tuli omata tietoa multi- ja hypermedia-alasta, jotta kysymyksiin vastaaminen olisi mahdollista,
- 2) hänen tuli työskennellä multimediayrityksessä Suomessa ja tietää riittävästi yrityksestä mm. yrityksen strategiasta.
- 3) hänellä tuli olla riittävästi aikaa ja halu vastata kysymyksiin, minkä vuoksi soittaessani henkilölle, kysyin onko hänellä aikaa ja halukkuutta ja mikäli soittohetkellä aikaa ei ollut, sovin paremman ajankohdan puhelinhaastattelulle.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä eli multimediayritysten edustajista 53 prosenttia työskenteli yrityksen ylimmissä johtotehtävissä eli toimitusjohtajana tai varatoimitusjohtajana. Vastaajista 16 prosenttia oli tuote-, tulosityksikkö- tai talouspäälliköitä. Myyntipäällikkönä, markkinointivastaavana tai ylemmissä viestintätehtävissä työskenteli 25 prosenttia vastaajista. Kuusi prosenttia vastanneista työskenteli teknisen asiantuntijan tehtävissä. Kaikilla vastanneilla oli hyvät tiedot multimedia-alasta ja yrityksensä toiminnasta.

En tavoittanut 15 haastateltavaa yritystä, joten vastausprosentiksi tuli 76 prosenttia, mitä on pidettävä hyvänä tuloksena. Syinä soitetun yrityksen tavoittamattomuuteen olivat: (40%) numero ei ole käytössä, (22%) numero on varattu tai ei vastaa tai henkilö ei ole paikalla viidellä yrittämisellä, (19%) yritys ei toimi multimedia toimialalla, (16%) kiire, (3%) yrityksellä ei ole enää toimintaa.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava kokonaisvirhe, joka muodostuu otantavirheestä ja mittaussvirheestä.

Otantavirhe vaikuttaa tutkimusaineiston ulkoiseen luotettavuuteen ja mittaussvirhe sisäiseen luotettavuuteen. Ulkoisella luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä koskemaan tutkittavaa perusjoukkoa, tässä tapauksessa Suomessa multi- ja hypermedia toimialalla toimivia yrityksiä. Sisäinen luotettavuus taas kuvaa sitä, kuinka luotettavasti tietoa tutkimuksen otoksesta saadaan.

Tutkimuksen ulkoinen luotettavuus on hyvä. Systemaattisen virheen mahdollisuus on hyvin pieni, koska näyte on edustava.

Satunnainen virhe saattaa syntyä liian pienestä näytekoosta. Keskeisimmän näytekokoon liittyvän kriteerin muodostavat tutkimukselle asetettavat tavoitteet. Näytteen koon keskeisin kriteeri syntyy perimmiltään tutkimusongelmasta (Seppälä, 1994, 118).

Tutkimuksen näyte on edustava maantieteellisesti, riittävän suuri kokoltaan ja näytteessä on edustettuna tarpeeksi erikokoisia yrityksiä. Siten satunnaisten virheen mahdollisuus on erittäin pieni.

Tutkimuksen sisäiseen luotettavuuteen vaikuttavat tutkimuksen suorittamiseen käytetty mittari ja mittaustapa. Tällöin puhutaan mittauksen ja mittarin reliabiliteetista ja validiteetista (Valkonen, 1981, 53).

Mittauksen reliabiliteettia voidaan kohottaa pienentämällä sattumanvaraisuuden vaikutusta tuloksiin (Valkonen, 1981, 54). Satunnaisvirheitä voi syntyä monesta syystä esim: vastaaja muistaa väärin, ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija tai tiedon tallennuksessa saattaa tapahtua virheitä.

Reliabiliteetin kohottamiseksi pyrin järjestämään vastaamisen mahdollisimman helpoksi. Mietin kysymyslomakkeen kysymykset ja vaihtoehdot erittäin tarkasti ja mielestäni niitä ei voi ymmärtää väärin. Haastattelujen sattuman-varaisuutta vähensin esittämällä kysymykset identtisinä jokaiselle haastateltavalle sekä kirjaamalla vastaukset kysymyskortteihin, jolloin vastaukset voidaan tarkastaa uudelleen.

Kukin vastaaja sai vastata kysymyksiin rauhassa, sillä sovitin puhelinhaastatteluni heidän aikataulunsa mukaan. Kukin vastaaja pystyi etsimään vastaukset, joihin ei pystynyt vastaamaan ulkomuistista (esim. numeerinen tieto).

Vain kahden vastaajan kohdalla ajan puute saattoi laskea reliabiliteettia. Vastaajat paneutuivat kysymyksiin ja vastausten taso on korkea. Multimedia-alaa on tutkittu hyvin vähän ja ehkä juuri siksi vastaajat olivat erittäin innostuneita vastaamaan kysymyksiin. Haastattelun pystyy suorittamaan kymmenessä minuutissa, mutta lähes kaikki vastaajat käyttivät runsaasti aikaa (20-47 minuuttia) kysymyksiin vastaamiseen ja kertoivat kysymyksien ulkopuolelta paljon yrityksestään ja omia käsityksiään multimedia-alan kehittymisestä, ongelmista, asiakkaista ja tulevaisuudesta. Kirjasin kommentit kysymyslomakkeeseen lisätietoina, jotka auttavat ymmärtämään multimedia-alaa paremmin.

Kaikkien kysymysten eli avointen kysymysten ja valintakysymysten vastausprosentti on erittäin korkea. Vain kaksi vastaajaa jätti muutamaan kysymykseen vastaamatta. Avoimet kysymykset oli aseteltu siten, että niiden tarkoituksena oli tukea monivalintakysymyksistä saatua informaatiota ja kuvastaa vastaajan omia mielipiteitä. Tutkijan oma mielipide saatujen vastauksien tasosta on erittäin hyvä.

Validiteetti voidaan jakaa ennuste- ja käsite-validiteettiin. Ennustevaliditeetilla mitataan miten hyvin ennustetaan tulevaisuutta. Käsitevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että kaikki henkilöt ymmärtävät ja tarkoittavat käyttämillään ilmaisuilla ja sanoilla samoja käsitteitä. Validiteetilla

tarkoitetaan käytettyjen mittarien kykyä mitata tarkoitetulla tavalla tutkittavaa kohdetta (Seppälä, 1994, luentomoniste).

Yksinkertaisiin ja yksiselitteisiin kysymyksiin vastattaessa validiteettiongelmaa ei esiinny. Siirryttäessä alueille, jotka vaativat vastaajalta asiantuntemusta ja syvällisempää tietoa käsiteltävistä asioista, validiteettia heikentävät kysymyksissä esiintyvät tulkinnanvaraisuudet ja suoranaiset virheet.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin hyvän validiteetin saavuttamiseen perehtymällä tutkittavaan alueeseen mahdollisimman hyvin. Omalla kokemuksella multimedia-alalta ja perehtymällä toimialan kirjallisuuteen ja käsitteisiin pyrin parantamaan tutkimuksen validiteettia. Haastattelulomakkeen suunnitteluvaiheessa pyrin asettamaan kysymykset siten, että kysymysten tai vastauksien tulkinnassa ei synny virheitä.

Koehaastattelun avulla karsin kysymyslomakkeesta kysymykset, joihin vastaaminen oli vaikeata tai saatu vastaus ei tulisi antamaan oikeata tietoa. Kysymyksissä tai vastauksissa ei mielestäni ollut tulkinnanvaraisuuksia tai käsitteiden väärin ymmärtämisen mahdollisuutta.

Haastattelututkimuksessa validius saavutetaan, kun haastateltavilta saatu tieto on totuudenmukaista. Ulkoista validiteettia pyrin parantamaan antamalla haastateltavalle aikaa vastata ja etsiä oikeat vastaukset numeerista tietoa sisältäviin kysymyksiin. Kaikilla vastanneilla oli hyvät tiedot multimedia-alasta ja yrityksensä toiminnasta.

Empiirisen tutkimuksen validiteettia pyrin parantamaan selkeällä raportoinnilla, jotta ulkopuolisen lukijan on helppo itse arvioida ja seurata tuloksia.

5. MULTIMEDIAYRITYKSEN PERUSSTRATEGIAAN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ MULTIMEDIA-ALAN KÄYNNISTYSVAIHEESSA

5.1 Multimediatoimialan ja multimedia-käsitteen määritelmät

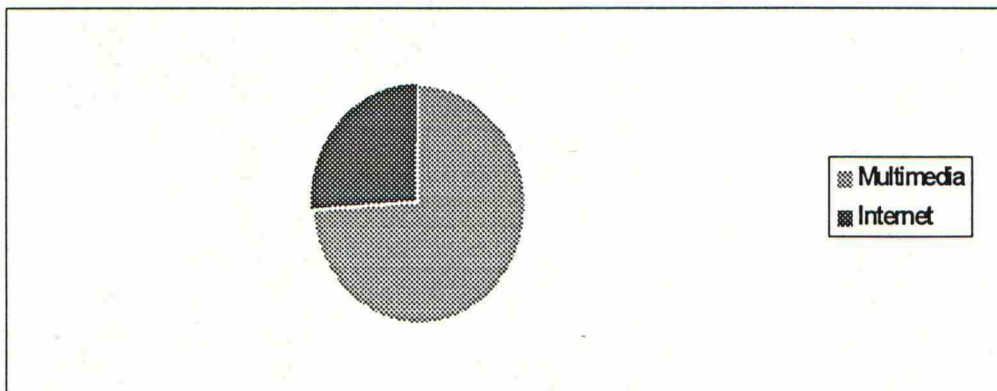
Multimediatoimiala ymmärretään tässä tutkielmassa toimialana, jolla toimivat yritykset tuottavat multi- ja hypermedia tuotteita ja/tai palveluja.

Multimedia-käsite ei ole vakiintunut vielä ja usein ongelmana on multimedia-käsitteen väärin ymmärtäminen. Multimedian ymmärretään usein tarkoittavan vain CD-ROMmeja, vaikka käsitteen alle sijoittuvat kaikki interaktiiviset eli vuorovaikutteiset mediat mm. interaktiiviset yritys- ja tuote-esittelyt, kaksi- ja kolmiulotteiset animaatiot, multimediaohjelmat, interaktiiviset opetus- ja simulointiohjelmat, verkkotuotanto, kuten verkkosivut ja verkkosovellukset sekä CD-ROMmit. Multi- ja hypermediapalveluilla tarkoitetaan edellä mainittuja interaktiivisia tuotteita ja niihin liittyviä palveluja sekä internet tuotteita ja -palveluja.

Multi- ja hypermediapalvelut voidaan erottaa puhtaista internetpalveluista. Internetpalvelut ovat maailmanlaajuiseen verkkoon tuotettavia tuotteita ja/tai palveluita. Internetpalveluihin voidaan luokitella sekä internetpalvelut että intranet- palvelut. Intranet on yrityksen sisäinen verkko ja intranetpalveluilla tarkoitetaan yrityksen sisäisen verkon suunnittelua, kehittämistä, luomista ja ylläpitoa.

Suomessa multi- ja hypermediapalveluista kolme neljäsosaa (76%) on muiden interaktiivisten tuotteiden tuottamista ja neljännes (24%) internet- ja verkkopalveluja.

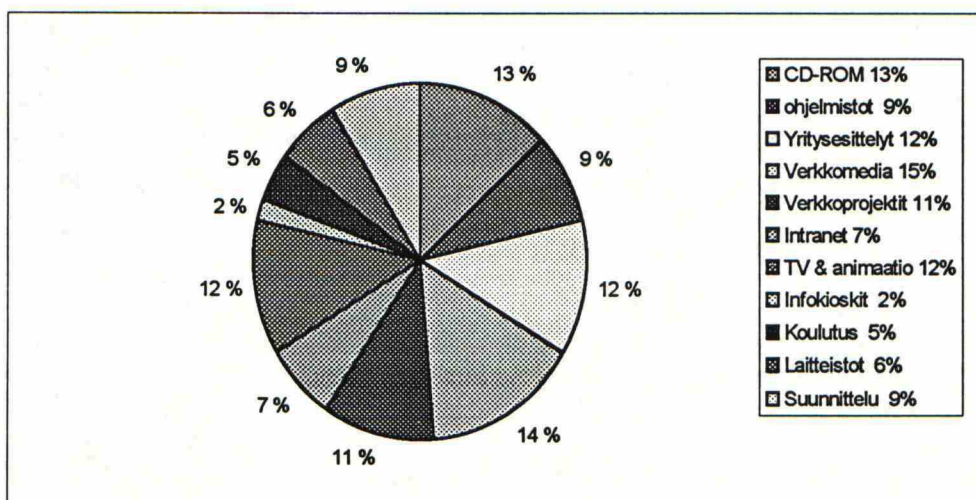
Kuvio 5-1 : Internet- ja verkkopalvelujen osuus multi-ja hypermediapalveluista Suomessa.



Suomessa multi- ja hypermediapalveluiden tarjoajien tuotteet :

1. CD-ROM tuotteita ja CD-ROM koulutus-ohjelmia(13%),
2. multimedia ohjelmistotuotantoa
(mm. opetusohjelmia ja erikoissovelluksia 8,5%)
3. tuote- ja yritysesittelyjä (12%),
4. verkkomediatautantoa (15%),
5. laajempia verkkoprojekteja(11%),
6. intranet(=yritysten sisäisten verkkojen) tuotantoa(7%),
7. interaktiivisia televisio-ohjelmia ja kaupallisia animaatioita(12%),
8. info-kioskien tuotantoa(2%),
9. multimedian koulutusta ja konsultointia(4,5%),
10. multimedialaitteistojen ja pelien ym. valmistusta, myyntiä ja maahantuontia (6%), ja
11. multimedian suunnittelua(9%).

Kuvio 5-2 :Multi- ja hypermediapalveluiden jaottelu tuoteryhmittäin

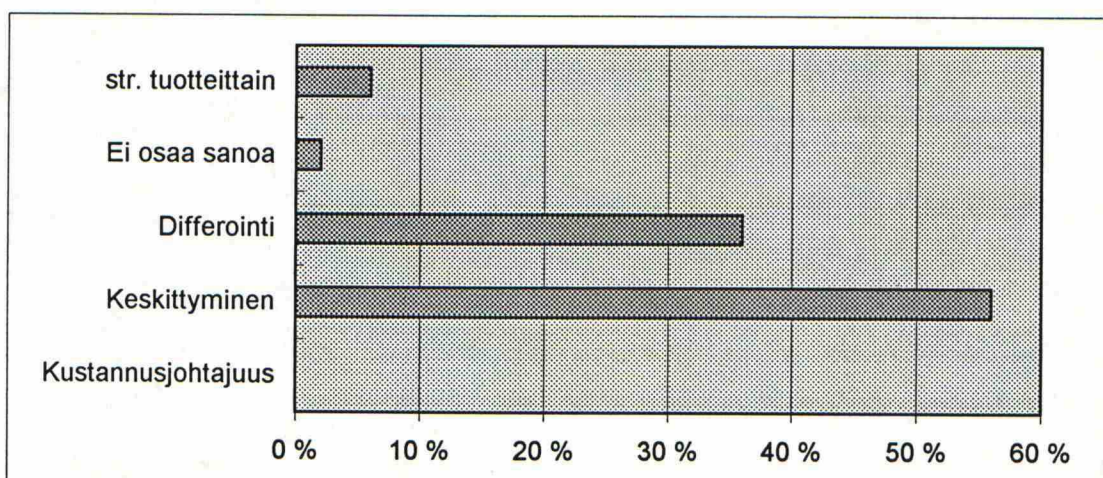


Käynnistysvaiheessa olevalle multimedia-alalle on tyypillistä, että alalla on paljon erilaisia tuotteita. Suomessa multi- ja hypermediapalveluissa suurimmat yksittäiset tuoteryhmät ovat CD-ROM tuotteet, interaktiiviset yritysesittelyt, verkkomedia sekä TV- ja animaatiotuotteet, kuten kuviosta voidaan havaita. Vähiten tuotetaan informaatio kioskeja.

5.2 Multimediayritysten perusstrategioista ja niihin vaikuttavista tekijöistä käynnistyvällä multimedia-alalla

Haastatelluista multimediayrityksistä ei kukaan noudata kustannusjohtajuusstrategiaa. Yli puolet (56%) multimediayrityksistä on valinnut keskittymis-strategian perusstrategiakseen. 36 prosenttia noudattaa differoinnin perusstrategiaa eli erilaistamista tuotteissa ja palveluissa. Kuudella prosentilla multimediayrityksistä on eri tuotteille eri strategia ja siksi nämä yritykset eivät osanneet sanoa mitä perusstrategiaa he noudattavat.

Kuvio 5-3 : Yritysten perusstrategiat multimedia-alalla



Suuremmat multimediayritykset noudattavat selvästi useammin keskittymisen perusstrategiaa (75%) kuin differoinnin strategiaa. Suuret multimediayritykset keskittyvät pääasiassa Suomalaisiin suuryrityksiin. Suurilla multimediayrityksillä on keskimäärin yksitoista työntekijää ja liikevaihtoa on 6-10 miljoonaa markkaa.

Tutkimuksen havaintojen perusteella keskittymisstrategia sopii hyvin multimediayrityksen strategiaksi, koska varsinkin alan alkuvaiheessa multimediayrityksillä on niukasti resursseja ja mahdollisuuksia palvella kovin laajoja markkinoita.

Keskittymisen avulla multimediayrityksillä on mahdollisuus parempiin tuottoihin kuin alalla keskimäärin. Keskittymisstrategia mahdollistaa mm. resurssien järkevän kohdistamisen, yrityksen tunnettavuuden tietyssä kohderyhmässä ja tietyn alan kokemuksen tuoman edun tuotannon kustannuksissa.

Differoinnin perusstrategiaa noudattavat eniten pienet multimediayritykset. Lähes puolet pienistä yrityksistä pyrkii saamaan kilpailuetua differoimalla tuotteensa muusta tarjonnasta. Pienissä multimediayrityksissä työskentelee keskimäärin kaksi kokopäiväistä työntekijää.

Teoriaosassa esitetyistä Porterin perusstrategia-vaihtoehtoista differointi ja keskittyminen soveltuvat empiirisen tutkimuksen mukaan käynnistysvällä multimedia-alalla toimivan yrityksen strategioiksi paremmin kuin kustannusjohtajuuden strategia.

Kustannusjohtajuuden perusstrategia

Kustannusjohtajuuden perusstrategiaa on vaikea toteuttaa multimedia-alalla, koska

- alan tunnettuus on vielä pieni,
- alan markkinat eivät ole vielä kovin laajat,
- riittävää volyymiä on vaikea saavuttaa
- multimedian tuottaminen edellyttää useimmiten räätälöintiä asiakkaan tarpeisiin ja
- multimedia-alalla ei ole standardituotteita.

Multimedia toimialana on vielä uusi ja siksi alan tunnettuus on vielä vähäistä. Kuudesosa multimediayrityksistä kokee suurimpina ongelmina liiketoiminnassa tulevaisuudessa sen,

että Suomen markkinoilla on vaikea saavuttaa riittävää volyymiä ja alan markkinat eivät ole vielä kovin laajat.

Multimedian tuottaminen edellyttää useimmiten räätälöintiä asiakkaan tarpeisiin. Puolet multimediatehtävistä on erilaistanut tuotteensa räätälöimällä tuotteet ja palvelut asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. Tuotteen räätälöinti asiakkaalle nostaa tuotteen hintaa ja vaatii resursseja. Siksi kustannusjohtajuuden saavuttaminen suuren volyymin, kustannusedun ja standardituotteiden avulla on vaikeaa.

Tutkimuksen mukaan 88 prosenttisesti multimediatehtävien tuotteet eivät ole standardituotteita. Standardituotteita voivat olla multimedialaitteistot, -ohjelmat tai -CD-ROMmit. Multimediatehtävät (9 %), joiden tuotteet ovat pääosin standardituotteita ovat tyypillisesti ko. multimediatuotteiden jälleenmyyntiin erikoistuneita multimediatehtäviä.

Käynnistyvälle multimedia-alalle on tyypillistä, että markkinat kehittyvät sitä mukaa kuin tuote tai palvelu kehittyy ja sitä pystytään soveltamaan. Usein multimediatuote on uusi asiakkaalle ja siksi asiakas useimmiten on epävarma tehdessään valintoja. Standardituotteita ja valmiita markkinoita ei juurikaan ole ja siten multimediatuotteelle on luotava markkinat, jotka eivät alan alkuvaiheessa voi olla kovinkaan suuret volyymiltään. Näistä syistä johtuen kustannusjohtajuuden perusstrategiaa on vaikeaa noudattaa menestyksekkäästi multimedia-alan käynnistysvaiheessa.

Differoinnin perusstrategia

Multimediatehtävistä 36 prosenttia noudattaa differoinnin perusstrategiaa eli erilaistamista tuotteissa ja palveluissa. Kuitenkin valtaosa (88%) multimediatehtävistä on mielestään jollain tavalla erilaistanut tuotteensa ja palvelunsa muusta tarjonnasta tai erottuu muuten kilpailijoista.

Multimedia-alalla suosituimpia lähestymistapoja differointiin ovat asiakkaan erityispiirteiden huomioon ottaminen,

tuotesuunnittelu, teknologia, asiakaspalvelu ja erikoisominaisuudet.

Differoinnin perusstrategiakseen valinneiden multimediatyriyten tulisi luoda jotain, joka on multimedia-alalla ainutlaatuista. Differointi edellyttää, että multimediatyriyten ymmärtää hyvin asiakkaidensa tarpeita ja toiveita ja että yrityksen erikoisosaaminen on asiakkaalle arvokasta. Multimedia-alalla erikoisosaamisen arvo perustuu useammin asiakkaan suorituskyvyn parantamiseen kuin asiakkaan kustannusten alentamiseen.

Multimedia-alalla asiakkaan suorituskykyä voidaan parantaa kehittämällä multimediatuotetta vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeista tai auttamalla asiakasta käyttämään multimediaa liiketoiminnassaan paremmin hyväkseen. Esimerkiksi vakuuttava multimedialla tehty yritysesittely auttaa asiakasyritystä luomaan imagoa huipputeknologiaosaamisesta ja myyntityökaluna se parantaa asiakasyrityksen vakuuttavuutta ja siten mahdollisesti lisää myyntiä.

Differointi sopii hyvin multimediatyriyksen strategiaksi, koska sekä multimedia-ala että multimediatuotteet ovat uusia ja asiakkailla on paljon erilaisia tarpeita, joihin voidaan keksiä uusia, erilaisia ja tehokkaampia ratkaisuja multimediaa hyödyntämällä. Asiakasyrityksessä voidaan mm. henkilöstön koulutusta, työhön perehdyttämistä, itseopiskelua ja jopa myyntiä tehostaa multimediaohjelmien käytöllä. Multimediatyriyksen on suhteellisen helppo erikoistua asiakkaan tiettyjen tarpeiden tyydyttämiseen ja siten erottua kilpailijoista.

Multimediatyriyten differointikeinoja ovat:

- tuotteen räätälöinti asiakkaan tarpeisiin
- tuotteen erilaistaminen sopivaksi tietyn kohderyhmän tarpeisiin
- hyvä laatu
- kokonaisinnovatiivisuus
- uusin teknologia alalla
- erikoisosaaminen

Puolet multimediaiyrityksistä on erilaistanut tuotteensa räätälöimällä tuotteet ja palvelut eri asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi. Tällöin multimediaiyritykset ottavat asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioon suunnitellessaan multimediatuotetta. Multimediaiyrityksen asiakas on lähes aina yritys eikä kotitalous. Multimediaiyritysten asiakkaista vain prosentti on kotitalouksia.

Kuudennes multimediaiyrityksistä on erilaistanut tuotteensa muusta tarjonnasta tiettyjen kohderyhmien tarpeisiin sopiviksi. Tuotteen erilaistamisperusteena on kohderyhmän haluama erikoisosaaminen tai ominaisuus, jota ei ole muilla.

14 prosenttia multimediaiyrityksistä on differoitunut hyvän laadun suhteen. Kahdeksalla prosentilla multimediaiyrityksistä erilaistamiskeinona on kokonaisinnovatiivisuus ja uusin teknologia alalla. Vain muutama prosentti multimediaiyrityksistä on differoitunut erikoisosaamisen avulla ja erottuu kilpailijoista animaatio-osaamisella.

Multimediatuotteiden paketointi ainutlaatuisiksi kokonaisuuksiksi voisi olla hyvä kilpailuetuperusta multimedia-alalla, mikäli multimediaiyritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle laajan tuotekirjon ja vastaavaa tuotekokonaisuutta ei ole kilpailijoilla.

Multimediaiyritykset pitävät asiakkaalle erittäin tärkeänä asianä kokonaisuuden laatua ja tärkeänä asiana sopivan kokonaispaketin tarjoamista. Tutkimuksen mukaan tällä hetkellä yhdenkään multimediaiyrityksen erilaistamiskeinona ei ole asiakkaiden tarpeisiin suunniteltujen kokonaispakettien tarjoaminen.

Multimedia-alalla voimakas markkinointiin panostaminen saattaisi tuoda etua kilpailijoihin nähden, sillä alan alkuvaiheessa multimediaiyritykset keskimäärin panostavat vähän markkinointiin. Kaikilla multimediaiyrityksillä ei ole edes mahdollisuutta panostaa markkinointiin riittävästi, koska ylimääräiset resurssit halutaan panostaa kasvuun, tuotannon lisäykseen, tuotekehitykseen ja muihin investointeihin.

Tutkimuksen mukaan markkinointiin panostetaan vain 12 prosenttia alan investoinneista ja yksittäisen multimediayrityksen markkinointipanostukset eivät ole suuria verrattuna muihin toimialoihin.

Differoinnin ansoja multimedia-alalla ovat

- ainutlaatuisuus, joka ei ole asiakkaalle tärkeätä,
- keskittyminen tuotteeseen, eikä koko arvoketjuun,
- asiakassegmenttien huomiotta jättäminen ja
- liian suuri hintalisä differoinnin arvoon nähden
- kilpailijoiden mahdollisuus differoitua samalla tavoin

Jotta multimediayritys pystyy säilyttämään kilpailuetunsa, sen tulee jatkuvasti pyrkiä uusimaan kilpailutekijöitään ja luomaan myös uusia kilpailuperustoja.

Keskittymisen perusstrategia

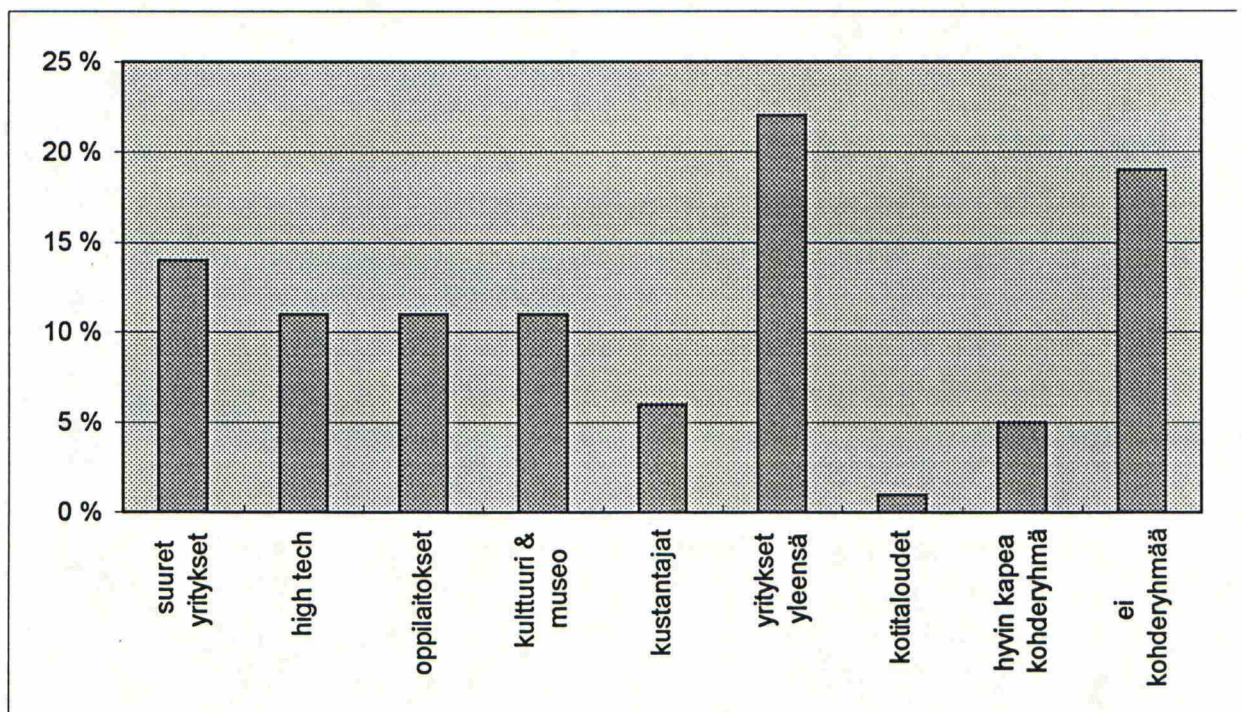
Tutkimuksen mukaan yli puolet (56%) multimediayrityksistä on valinnut keskittymisen perusstrategiakseen. Keskittymisstrategia on siten multimedia-alalla suosituin kolmesta perusstrategia- vaihtoehdoista. Keskittymisen perusstrategia perustuu olettamukselle, että multimediayritys pystyy paremmin palvelemaan kapea-alaista kohdetta kuin kilpailijat, jotka toimivat laajemmalla alueella.

Keskittymisstrategia sopii hyvin multimediayrityksen strategiaksi, koska varsinkin alan alkuvaiheessa multimediayrityksillä on niukasti mahdollisuuksia ja resursseja palvella kovin laajoja markkinoita. Multimedia-alan alkuvaiheessa multimediayrityksen on todennäköisesti tuottavampaa erikoistua palvelemaan hyvin tietyn kohderyhmän tarpeita kuin levittää osaamista, vähäisiä henkilöstö-, markkinointi- ja tuotekehitysresursseja laajan kohdealueen palvelemiseksi. Toistaiseksi suurin osa multimediatuotteen kustannuksista on henkilöstökustannuksia. Multimedia-alalla ei ole vielä onnistuttu kehittämään standardituotteita laajojen markkinoiden tarpeisiin.

Viidennes multimediayrityksistä ei ole keskittynyt minkäänlaisiin asiakasryhmiin. 22 prosentilla multimediayrityksistä keskittymisperuste on kohtalaisen löyhä, sillä he keskittyvät tuottamaan tuotteensa yrityksille tarkemmin analysoimatta minkä alan yrityksille. Vain yksi prosentti multimediayrityksistä valmistaa tuotteensa kotitalouksille.

Multimediayritysten keskittymisstrategian tulisi perustua segmentointiin, jonka mukaisesti yrityksen tarjonta suunnataan tarpeiltaan homogeeniselle kohderyhmälle.

Kuvio 5-4: Kohderyhmät, joihin multimediayritykset ovat keskittyneet



14 prosenttia multimediayrityksistä on keskittynyt Suomessa toimiviin erittäin suuriin yrityksiin. Tutkimuksen mukaan multimediayritysten seuraavaksi suurimmat kohderyhmät ovat Teollisuus- ja high tech alan yritykset, oppilaitokset sekä kulttuuriin ja museoon liittyvät toimialat. Kustantajiin on keskittynyt kuusi prosenttia multimediayrityksistä.

Suuret multimediayritykset (67%) ovat selvästi keskittyneet tuottamaan multimediaa nimenomaan suuryrityksille.

Keskisuurista multimediatyrytyksistä yli puolet keskittyy suurasiakkaisiin, mutta myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat kohdejoukossa.

Pienet multimediatyrytykset keskittyvät pääasiassa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, sekä yhteisöihin. On huomattava, että noin puolet alan yrityksistä on pieniä multimediatyrytyksiä.

Vain viisi prosenttia multimediatyrytyksistä on tarkoin segmentoitunut hyvin kapeaan segmenttiin ja rakentaa tuotteensa ja erikoisosaamisensa vain tälle segmentille. Tässä on vaarana, että joku huomaa segmentin ja kehittää itselleen segmentillä tarvittavan osaamisen, jolloin alkuperäisen segmenttiin erikoistujan kilpailuetu on vaarassa hävitä.

Mikäli multimediatyrytyt haluaa erikoistua hyvin kapealle segmentille, sen kannattaa etsiä segmentti, jolla ei ole ennestään kovaa kilpailua ja jolla ei kyetä hyödyntämään suurtuotannon etuja. Multimediatyrytyksen kannalta on hyvä, jos yrityksen valitsema segmentti erottautuu toimialan muista segmenteistä niin, että kilpailijoiden on vaikeahko palvella ko. segmenttiä ja muita segmenttejä samanaikaisesti. Multimedia-alan suuremmat yritykset saattavat hylätä segmentin strategiaansa sopimattomana ja segmentille jäävät ainoastaan segmentille erikoistuneet yritykset.

Tällä hetkellä siinä, kenelle multimediatyrytykset kohdistavat tuotteensa on paljon hajontaa ja yritykset eivät kovinkaan paljon kilpaile samoista asiakkaista. Tulevaisuudessa kilpailu todennäköisesti lisääntyy ja segmenttivalinnat tulisi jo alan alkuvaiheessa harkita tarkasti.

Multimedia-alalla keskittymisstrategian pitävyys riippuu siitä, miten hyvin yritys pystyy suojautumaan kilpailijoiden jäljittelyltä ja kuinka pysyviä segmentoinnin perustana olevat tekijä ovat. Multimedia-ala on vasta kehityksensä alkuvaiheessa ja suuretkin muutokset ovat mahdollisia. Segmentoinnin perustana olevat tekijät ja erinomaisuudet

voivat muuttua esim. teknologian kehittymisen myötä, samoin kuin kohdesegmentin tarpeet ja toiveet.

Keskittymisstrategiaa noudattavan multimedia-yrityksen kilpailuedun pysyvyyteen vaikuttaa myös se, kuinka erityislaatuksia palveltavan segmentin tarpeet ovat. Multimediayritys pystyy säilyttämään kilpailuetunsa helpommin, jos kohderyhmän tarpeet ovat hyvin erityislaatuksia ja muut eivät pysty tyydyttämään tarpeita yhtä hyvin.

5.3 Strategiavaihtoehtojen toteuttamisesta käynnistyvällä multimediatoimialalla

Strategiavaihtoehtojen toteutuksen onnistuminen edellyttää strategian valintaa riittävän ajoissa sekä valitun strategian johdonmukaista läpiviemistä. Strategian valinnassa yrityksen on kiinnitettävä erityistä huomiota multimedia-alan käynnistysvaiheen erityis-piirteisiin ja ennakoitaviin muutoksiin, sillä toimialalle saattaa syntyä vaikeita kilpailutilanteita myöhemmissä kehitysvaiheissa.

Määriteltäessä strategiaa multimedia-alalla on otettava huomioon alan kehitysvaiheen epävarmuudet ja riskit. Kilpailun säännöt ovat suurelta osin määrittämättömiä, alan rakenne on vakiintumaton ja kilpailijoita on vaikea nimetä.

Alan rakenteen muovaaminen

Multimediayritys voi omien valintojensa kautta yrittää määrittää pelin sääntöjä mm. tuotepolitiikassa, markkinointitavoissa ja hintastrategiassa.

Ulkoiset tekijät multimedia-alan kehityksessä

Multimedia-alalla tärkeä strateginen kysymys on yrityksen omien intressien ja alan yleisen edun tasapaino. Koska alan imagoon, uskottavuuteen ja ostajien hämmennystilaan liittyy ongelmia. Yrityksen menestys on aloitusvaiheessa osaltaan riippuvainen alan muista yrityksistä.

Multimediayritysten intresseinä ovat standardoinnin aikaansaaminen, huonon laadun tiukka valvonta sekä epäluotettavien valmistajien estäminen samalla kun ylläpidetään vakaata kuvaa alihankkijoille, asiakkaille, viranomaisille ja taloudellisille yhteisöille.

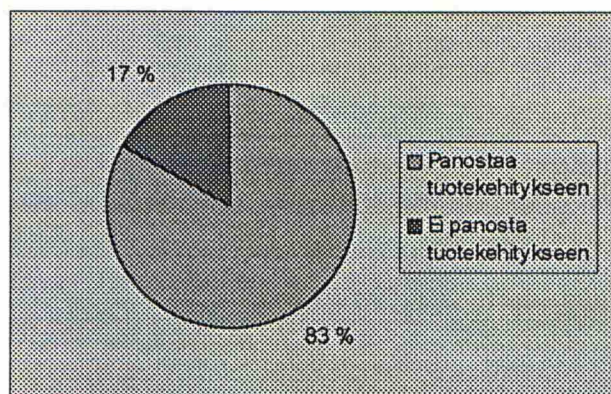
Multimedia-alalla on aluksi tärkeää tehdä yhteistyötä muiden alan yritysten kanssa, jotta voidaan luoda asiakkaan luottamus alaan.

Kolmen perusstrategian pohjalta yritys voi miettiä eri suuntia, joihin yritys haluaa liiketoimintaansa kehittää. Yritys voi kehittää liiketoimintaansa haluamaansa suuntaan tuotekehityksen, investointien, kansainvälistymisen, yritysostojen tai divestointien avulla.

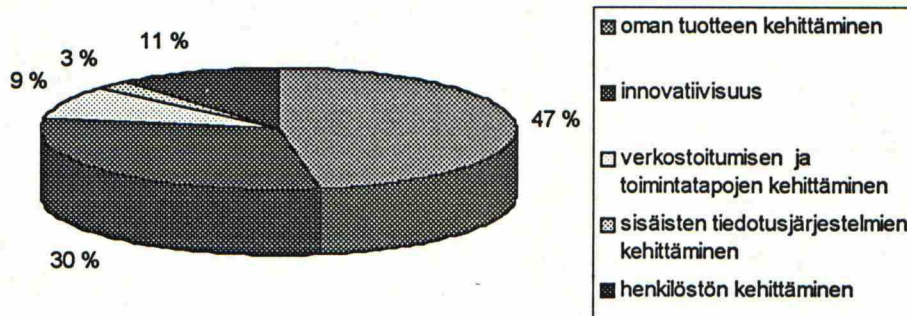
Tuotekehitys

Tuotekehitykseen panostaminen on hyvin yleistä multimedia-alalla. Haastattelussa multimedia-yritykset arvioivat multimedia-alaa ja lähes kaikkien mielestä (92%) alalle on ominaista, että yritykset panostavat tuotekehitykseen. Valtaosalla multimediayrityksistä (83 %) on tuotekehitystoimintaa.

Kuvio 5-5: Multimediayritysten panostaminen tuotekehitystoimintaan



Kuvio 5-6 Multimediayritysten tuotekehitykseen panostamien resurssien jakautuminen eri kohteisiin



Eri yrityksillä tuotekehitys kohdistuu erilaisiin asioihin. Lähes puolet tuotekehitykseen panostavista multimedia-alan yrityksistä keskittyy oman tuotteen kehittämiseen. Erityisesti ohjelmistojen, ohjelmien ja verkkotuotteiden tuotantoon panostetaan.

Joka kolmas multimediayritys, joilla on tuotekehitystoimintaa panostaa innovatiivisuuteen. Innovatiivisuuteen panostaminen tarkoittaa tässä yhteydessä kehityssuuntien seuraamista ja testaamista, uusien teknologioiden kehittämistä, uusien tuoteideoiden jalostamista ja tuotteistamista, uusiin tuotteisiin, ohjelmistoihin, sovelluksiin panostamista.

Harva tuotekehitykseen panostavista multimediayrityksistä käyttää resursseja tuotantoympäristön tai toimintatapojen kehitykseen. Vain muutama prosentti tuotekehityspanoksista kulutetaan sisäisten tiedotusjärjestelmien kehittämiseen. Henkilöstön kouluttamiseen panostetaan hieman enemmän.

Alihankintaverkoston rakentamiseen ja verkottoitumiseen panostetaan kohtalaisen vähän, vaikka verkottoitumalla monet pienet multimediayritykset voisivat luoda itselleen lisää osaamisalueita ja vakuuttavuutta sekä voisivat tarjota kattavampia kokonaispaketteja asiakkaille. Multimediayritysten mielestä asiakkaat pitävät tärkeänä sopivaa kokonaispakettia multimediatuotteista.

Multimediayritysten on hyvä tarkistaa asiakkailtaan ja kohderyhmiltään miten tärkeinä nämä pitävät eri asioita. Multimediayritysten kannattaisi suunnata tuotekehityksen

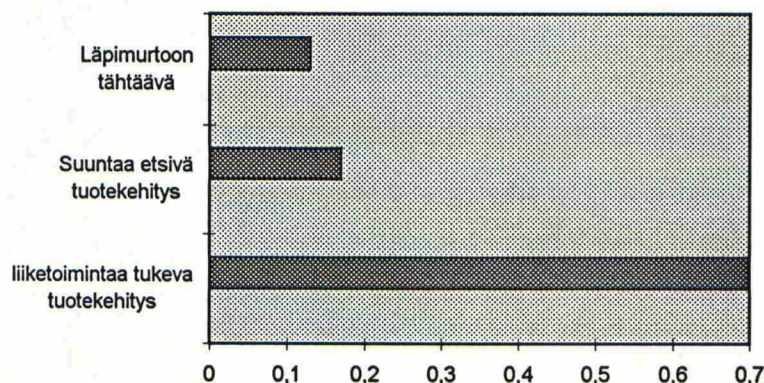
resursseja ja kehittää toimintaansa niillä liiketoiminnan alueilla, joita asiakkaat arvostavat eniten.

Multimediayritykset uskovat asiakkaiden arvostavan eniten tuotteeseen liittyviä asioita, kuten kokonaisuuden laatua, tuotteen räätälöintiä asiakkaalle, graafista suunnittelutaitoa ja teknistä asiantuntemusta. Tässä täytyy huomioda, että ne asiat, jotka multimediayritykset arvioivat asiakkaiden mielestä tärkeiksi, eivät välttämättä ole oikeasti asiakkaiden mielestä tärkeitä.

Multimediayritysten tuotekehitystoiminnan tavoitteet

Multimedia-alan yrityksillä on liiketoimintaa tukevaa, läpimurtoon tähtäävää ja suuntaa etsivää tuotekehitystoimintaa.

Kuvio 5-7: Tuotekehitystoiminnan tavoite



Valtaosalla (70%) multimediayrityksistä on liiketoimintaa tukevaa tuotekehitystoimintaa. Multimedia-alalla liiketoimintaa tukeva tuotekehitystoiminta keskittyy nykyisen liiketoiminnan parantamiseen, kuten omien tuotteiden kehittämiseen, henkilöstön kouluttamiseen, alihankintaverkoston, tuotantoympäristön tai toimintatavan kehittämiseen.

Läpimurtoon tähtäävää tuotekehitystoimintaa on 13 prosentilla multimediayrityksistä. Tämän tarkoituksena on synnyttää yritykselle uusia menestyksellisiä liikeideoita. Liikeideoita kehitetään panostamalla aikaa ja rahaa tuoteideoiden kehittelyyn ja toimivien ideoiden tuotteistukseen.

Läpimurtoon tähtäävää tuotekehitystoimintaa edeltää usein suuntaa etsivä tuotekehitystoiminta, jolloin etsitään tietoa ja ideoita, jotka voivat olla perustana läpimurtoon tähtäävälle toiminnalle. Multimedia-alalla 17 prosenttia yrityksistä panostaa uuden liiketoiminnan suunnan etsimiseen mm. kehittämällä uusia teknologioita, ohjelmistoja, laitteita ja sovelluksia sekä seuraamalla teknologian uusia kehityssuuntia.

Multimedia-alalla myös radikaalit muutokset ovat mahdollisia, sillä lähes kaikki alan yritykset panostavat voimakkaasti tuotekehitykseen. On hyvinkin mahdollista, että jokin yrityksistä onnistuu kehittämään uuden ja merkittävän multimediatuotteen.

Multimedia-alalla läpimurtotuotteen kehitystä vaikeuttavat seuraavat asiat:

- yritysten pieni koko,
- vähäinen pääoman määrä,
- vähäiset ja kalliit henkilöstöresurssit
- multimedia-alalla on paljon teknologista epävarmuutta
- ei ole olemassa valmiita tuotteita tai standardeja, joita voisi edelleen kehittää
- Usein tuotekehitys on aloitettava "neitseelliseltä pohjalta"

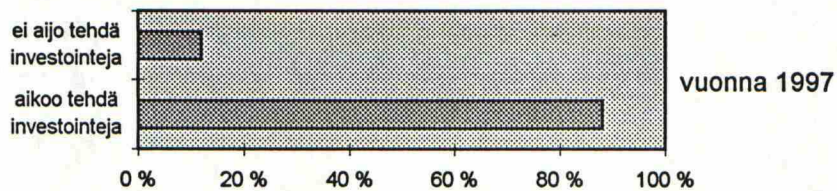
Multimediayrityksellä on suuri riski epäonnistua panostamalla johonkin tiettyyn teknologiaan, varsinkin jos yritys ei seuraa muuta kehitystä. Toisaalta multimedia-alalla yritys voi kehittyä lyhyessä ajassa aikaisemmasta poikkeavaan suuntaan ja johonkin tiettyyn teknologiaan panostamalla yritys saattaa onnistua läpimurtotuotteen kehittämisessä.

Investoinnit

Suurin osa (89 %) multimediayrityksistä uskoo liikevaihtonsa lisääntyvän 20-100 prosenttia seuraavien kolmen vuoden aikana. Yksikään multimediayrityksistä ei uskoo liikevaihtonsa laskevan tulevaisuudessa.

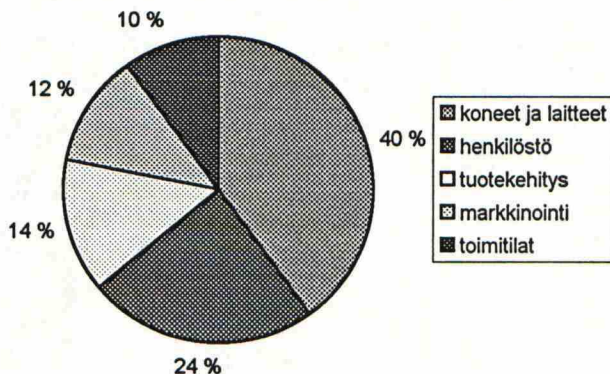
Odotettu positiivinen liiketoiminnan kehitys vaikuttaa positiivisesti investointipäätöksiin. Multimedia-yrityksistä 88 prosenttia on suunnitellut tekevänsä investointeja vuonna 1997.

Kuvio 5-8: Multimediayritysten suunnitellut investoinnit vuodelle 1997



Joka kuudes multimediayritys investoi kaikkiin seuraaviin liiketoiminnan kehittämiseen liittyviin asioihin: koneisiin ja laitteisiin, markkinointiin, henkilöstöön, tuotekehitykseen ja toimitiloihin.

Kuvio 5-9: Investoinnit multimedia-alalla



Multimedia-alalla työvälineisiin eli koneisiin, laitteisiin ja ohjelmistoihin panostetaan huomattava määrä alan investoinneista. Taitava ja osaava henkilöstö on multimedia-alalla menestymisen kannalta avainresurssi ja siksi siihen panostetaan suhteellisen paljon.

Muihin toimialoihin verrattuna multimedia-alalla investoidaan markkinointiin kohtalaisen vähän. Useat multimediayritykset

ovat vielä toimintansa alkuvaiheessa ja siksi markkinointiin panostaminen on vasta kasvukäyränsä alussa.

Puolet suurista multimediayrityksistä investoi kaikeeseen liiketoiminnan kehittämiseen, kun taas valtaosa (82 %) pienten multimediayritysten investoinneista panostetaan koneisiin, laitteisiin ja ohjelmistoihin. Pienet yritykset eivät investoi toimitiloihin tai markkinointiin.

Multimedia-alalla taitava henkilöstö on avainresurssi ja siksi suuret ja keskisuuret multimediayritykset panostavat henkilöstön kehittämiseen noin kolmasosan investoinneistaan. Keskisuuret multimediayritykset investoivat laitteisiin enemmän kuin suuret yritykset.

Kansainvälistyminen

Multimediayritykset kokevat kansainvälisen toiminnan olevan luonteeltaan monimutkaisempaa kuin toimiminen kotimaan markkinoilla. Monimutkaisuus johtuu mm. siitä, että toimintaympäristö kansainvälisillä markkinoilla on erilainen kuin kotimaassa, ulkomaan toiminnot edellyttävät paljon resursseja, osaamista ja panostuksia.

Tällä hetkellä kansainväliseen toimintaan panostavien multimediayritysten määrä ei ole kovin suuri. Vain viisi prosenttia multimediayrityksistä aikoo kehittää osaamistaan erityisesti kansainvälistymisessä. Kuitenkin seuravien kolmen vuoden aikana joka kymmenes multimediayritys aikoo laajentaa liiketoimintaansa joko viennin tai kansainvälistymisen avulla.

Kansainvälistymällä multimediayritys voi saavuttaa laajemmat kasvumahdollisuudet ja parantaa erityyppisten resurssien esim. työvoiman saatavuutta. On kuitenkin huomattava, että kansainvälisen liiketoiminnan onnistunut toteutus vaatii paljon resursseja ja pääomaa.

Multimediayritykset kokevat kansainvälistymisessä suurimpina ongelmina rahoituksen hankkimisen mittaviin vientiprojekteihin ja globaalin kilpailun kovuuden.

Multimedia-ala on kasvava toimiala myös globaalilla tasolla. Suomessa multimedialiiketoiminta on kehittynyt pidemmälle kuin monessa muussa maassa. Tähän syynä on mm. valtion tukitoimet uuden teknologian, uusien sovellusten ja uusien teknologia-alojen yrittäjien kehittämiseksi.

Suomalaisilla multimediyrityksillä ei todennäköisesti ole vastassaan kovaa hintakilpailua ulkomailla, koska multimediyritykset tuovat kansainvälisille markkinoille suhteellisen uudentyyppisen tuotteen. Multimedia-alalla ei juurikaan ole vakiintuneita standardituotteita.

Erityisesti keskittymisstrategian valinneelle yritykselle kansainvälistymisen lähtökohtana on se, että kapean segmentin valinnut yritys löytää kansainvälistymisellä lisämarkkinoita ja kykenee jatkamaan keskittymisstrategiansa toteuttamista. Varsinkaan pienehköissä maissa, kuten Suomi, kapeat markkinasegmentit eivät välttämättä takaa yritykselle riittävää volyymia varsinkaan toimialan kehittyessä ja kilpailijoiden lisääntyessä.

Keskittymisstrategiaa noudattavalle multimedia-yritykselle on olennaisen tärkeää löytää ulkomailta mahdollisimman samantyyppisiä segmenttejä kuin kotimaan segmentit ovat. Tämän vuoksi etabloituminen kannattaa aluksi suorittaa samantyyppisen kulttuuritaustan omaaviin maihin.

Multimediyritykset pyrkivät kansainvälistymään pääasiassa Skandinaavisten markkinoiden kautta. Kohdemaan markkinoiden kiinnostavuuteen vaikuttaa potentiaalisten markkinoiden suuruus ja saavutettavuus.

Suomalaisten multimediyritysten kansainvälistyminen on vasta alussa. Aluksi multimedia-alan yritykset pyrkivät vientiin, sen kasvattamiseen tai sopimusluonteisiin toimiin. Myöhemmin voivat tulla mukaan tytäryhtiöoperaatiot.

Yritystostot

Yritystoston avulla yrityksellä on mahdollisuus suhteellisen nopeasti toteuttaa valitsemaansa strategiaa. Yritystostolla multimediayritys voi päästä käsiksi toimivaan resurssikokonaisuuteen tai arvokkaaseen teknologiaan ja pystyy siten kasvattamaan volyymiaan nopeasti. Multimediayrityksillä suurimpana motiivina yritystostoon saattaisi olla resurssien ja täydentävien tuotannontekijöiden hankkiminen.

Multimedia-alalla muutamat yritykset pyrkivät kasvamaan alan keskiarvoa nopeammin juuri yritystosten avulla. Multimediayrityksistä suurimman osan mielestä yritystostot eivät ole yleisiä multimedia-alalla.

Yritykset voivat laajentaa toimintaansa ostamalla yrityksen samalta tai muulta toimialalta. Yritystosto voi perustua ostajayrityksen ja ostokohteen väliseen synergiaan. Esimerkiksi multimediayrityksen ja koulutusyrityksen erityiset taidot ja tietämys voidaan menestyksekkäästi yhdistää mm. vuorovaikutteisiksi opetus-CD-ROMmeiksi, -ohjelmiksi tai -simulaattoreiksi.

Divestoinnit

Divestoinnilla yritys vapauttaa resurssejaan divestointikohteesta muihin tarkoituksiin sijoitettavaksi. Vain neljä prosenttia multimediayrityksistä irrottautuu jostakin toiminnasta tai vähentää tuote- ja palveluvalikoimaansa. Mielestäni divestoinnit eivät ole yleisiä multimedia-alalla johtuen luultavasti alan uutuudesta.

6. SUOMESSA MULTIMEDIATOIMIALAN KÄYNNISTYSVAIHEELLE OMINAISIA PIIRTEITÄ JA KILPAILUN INTENSITEETTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

6.1 Multimediatoimialan kehityksestä Suomessa

Multimediatoimiala on syntynyt lähinnä teknologisten innovaatioiden, uusien kuluttaja-tarpeiden ja muiden taloudellisten ja sosiaalisten muutosten seurauksena.

Multimedia tuotteet ovat ohittaneet elinkaaren aivan alkuvaiheen, jota Hofer & Schendel kuvaavat tuotteen kehitysvaiheeksi. Tuotteen kehitysvaiheelle on ominaista negatiiviset tuotot, vähäinen markkinoiden kasvun taso ja hyvin suuri teknologian muutos tuotteessa.

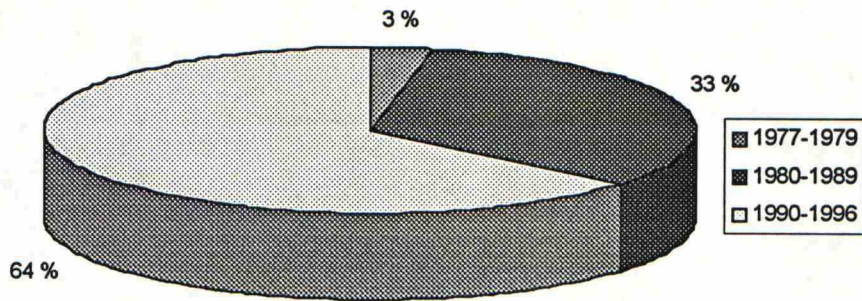
Hofer & Schendelin mukaisessa elinkaaren kehitysvaiheen jaottelussa multimedia ala on nyt kasvuvaiheessa. Heidän esittämät kasvuvaiheen ominaispiirteet kuvaavat hyvin tämän hetken multimedia-alaa.

Multimedia-alalle on tällä hetkellä ominaista hyvin suuri markkinoiden kasvun taso, kasvu lisääntyy nopeasti, markkinoilla on joitakin segmenttejä, teknologian muutos tuotteessa on edelleenkin suuri ja muutos prosessissa on vielä vähäinen. Toiminta keskittyy tutkimus ja tuotekehitykseen. Alalla yleisesti panostetaan erittäin vähän markkinointiin.

M.E.Porter erottaa toimialan kehityksessä viisi vaihetta: käynnistys-, kasvu-, kypsyys-, taantumis- ja poistumisvaiheet. Porterin mukaisessa jaottelussa multimedia toimiala on tällä hetkellä käynnistysvaiheessa. Ala on siirtymässä vähitellen kasvuvaiheeseen.

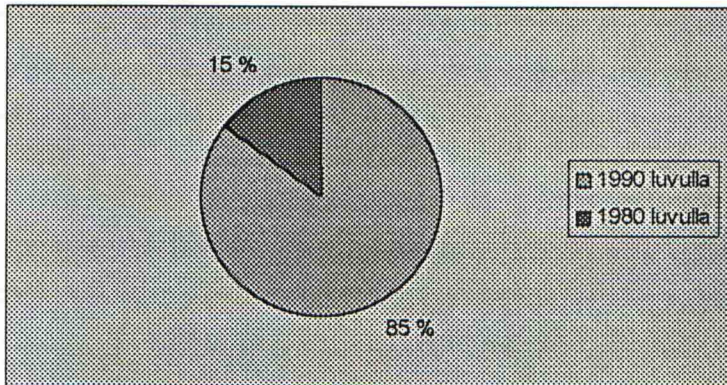
Lähes kaikki multimediayritykset (92 %) ovat sitä mieltä, että multimedia-ala on uusi toimiala.

Kuvio 6-1: Multimediaiyritysten perustamisajankohdat



Multimediaiyrityksistä lähes kaksi kolmannelle (64 %) on perustettu 1990-luvulla ja kolmannes yrityksistä on perustettu 1980-luvulla. Vain muutama prosentti multimediaiyrityksistä on perustettu jo 1970-luvun lopussa. Suurin osa (85 %) multimediaiyrityksistä on aloittanut varsinaisen multimediatoinnin vasta 1990-luvulla.

Kuvio 6-2: Multimedia-alan yritysten multimedia-toiminnan aloittamisen ajankohta



Liikevaihdoltaan suurimmista multimediaiyrityksistä puolet on toiminut multimedia-alalla 3-6 vuotta ja puolet yli 6 vuotta. Suurin osa keskisuurista multimediaiyrityksistä on toiminut alalla kolmesta kuuteen vuotta. Liikevaihdoltaan pienimmistä yrityksistä valtaosa on juuri aloittaneita ja nuoria multimediaiyrityksiä, jotka ovat toimineet alalla muutaman vuotta.

Kaikki suuret ja keskisuuret yritykset ovat toimineet alalla yli kolme vuotta. Kaikki alle kolme vuotta alalla toimineet multimediayritykset ovat pieniä yrityksiä, joiden liikevaihto on alle miljoona markkaa ja työskentelee keskimäärin kaksi kokopäiväistä työntekijää.

Alkuvuonna 1996 Suomessa oli multi- ja hypermediapalveluja tarjoavia yrityksiä 88 kappaletta. Tieto on saatu Yritystelen Plus 1996 CD-ROMmilta. Yritystele Plus 1997 CD-ROMmilta voidaan laskea, että vuoden 1996 aikana alalle on tullut 15 uutta multimediayritystä. Alalla toimivien yritysten lukumäärä on kasvanut 17 prosenttia vuoden 1996 aikana.

Näissä lukumäärissä on kuitenkin huomattava, että kaikkia pieniä yrityksiä ei ole varmuudella huomioitu. Lukumäärät ovat kuitenkin niin lähellä totuutta, että suhteellisen luotettavia johtopäätöksiä voidaan tehdä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että multimedia-ala kasvaa nopeasti ja uusia yrityksiä perustetaan jatkuvasti. Pääosa multimediatoiminnasta on alkanut vasta 1990 luvulla. Tutkimuksessa havaittiin, että lähes kaikki multimedia-alan yritykset (96 %) ovat samaa mieltä siitä, että alalla on suuri määrä sekä pieniä että uusia yrityksiä. Havaintoa tukee myöskin se, että multimediayritysten määrä on lisääntynyt 17 prosenttia vuoden aikana.

6.2 Käynnistyvän multimedia-alan rakenteellisia ja kilpailulle ominaisia piirteitä

Multimedia toimialan tämän hetkistä vaihetta eli käynnistysvaihetta voidaan kuvata ominaispiirteillä, joilla Porter kuvaa käynnistyvää toimialaa yleensä. Seuraavissa luvuissa tarkastelen multimedia-alan käynnistysvaiheelle tyypillisiä rakenteellisia piirteitä, multimedia-alan kehitystä estäviä ongelmia sekä alku- ja myöhäisiä markkinoita.

6.2.1 Multimedia-alan ympäristön rakenteellisia piirteitä

Käynnistysvaiheessa olevaa multimedia toimialaa kuvaavia ominaispiirteitä ovat mm. vähäinen kilpailijoiden määrä, muuttuvat valmistustekniikat ja lyhyet valmistussarjat. Multimediayritysten asiakkaat ovat epävarmoja ja ostavat yleisesti ensimmäistä kertaa.

Multimedia-alan käynnistysvaiheessa hinnat ovat joustavia. Korkeista tuotanto kustannuksista johtuen voitot ovat alhaisia hinnoittelusta ja marginaaleista huolimatta. Tuotannon alkukustannukset ovat korkeat ja kustannukset laskevat vähitellen.

Käynnistyvänä toimialana multimedia-alalla on havaittavissa yleisiä käynnistyvien alojen piirteitä, kuten teknologista ja strategista epävarmuutta. Tuotekehittely on avainasemassa vaikka suuri riskialttius sekä tulevaisuuden suunnittelun lyhyt aikahorisontti vaikeuttavat tiettyyn teknologiaan panostamista.

Teknologinen epävarmuus

Multimedia-alalla on paljon epävarmuutta teknologian suhteet, mikä ilmenee kilpailuna mm. parhaista tuoteyhdistelmistä ja tehokkaimmista valmistusteknologioista. Eri yritysten tuotteet ja sovellukset ovat eritavoin valmistettuja ja saattavat olla keskenään yhteensopimattomia.

Multimedia-alalla ongelmana tällä hetkellä ja tulevaisuudessa on multimediaohjelmien yhteensopimattomuus kaikkien laitteiden ja koneiden kanssa sekä asiakasyritysten tietokoneiden hidas uusiminen.

Multimediaohjelmat eivät näy tai toimi vanhentuneilla tai hitailla tietokoneilla ja siksi multimediaa hankkivien yritysten tietokonekannan uusiminen, mikäli tietokoneet ovat vanhentuneita, on edellytyksenä multimedialla laajalle hyödyntämiselle yrityksissä. Teknologia ja uudet laitteet

kehittyvät nopeammin kuin monilla yrityksillä on mahdollisuutta hankkia uusia laitteita.

Tutkimuksessa havaittiin, että lähes kaikki multimediaiyritykset (96 %) ovat samaa mieltä siitä, että alalla on teknologista epävarmuutta.

Strateginen epävarmuus

Teknologiseen epävarmuuteen liittyy strategista epävarmuutta. Multimediaiyritykset kokeilevat erilaisia lähestymistapoja markkina-aseman löytämisessä, markkinoinnissa ja palvelujen tarjonnassa. Multimediaiyrityksillä keskimäärin ei ole selvää käsitystä kilpailijoista, ostajien piirteistä tai alan olosuhteista. Poikkeuksiakin tietysti on : jokin yritys tietää kilpailijansa hyvin ja toinen tietää ostajien piirteet ja on segmentoitunut erittäin hyvin.

Lähes kaikkien multimediaiyritysten (91 %) mielestä multimedia-alalla on yleistä, että luotettavat tiedot kilpailijoista, toimialan myynneistä ja markkinaosuuksista puuttuvat. Lähes jokainen (88 %) multimediaiyrityksistä myöntää, ettei tiedä omaa markkinaosuusprosenttiaan. Kymmenesosa multimediaiyrityksistä uskoo tietävänsä markkinaosuusprosenttinsa. On vaikea arvioida osuuttaan kokonaismarkkinoista, mikäli ei ole tietoa kokonaismarkkinoiden koosta.

Multimedia-alan tämän hetkiseen vaiheeseen liittyy uusien yritysten suuri määrä, joka selittyy sillä, että alan vakiintuneita pelisääntöjä ei ole, eikä kokorajoituksia alalle pääsyn esteinä.

multimediaiyrityksistä reilusti yli puolet (62 %) ei ole tehnyt tai teettänyt minkäänlaista markkinatutkimusta. Muutamat multimediaiyritykset uskovat, että alan lehdistä löytyy tarvittavat tiedot ja oman markkinatutkimuksen tekeminen on heidän mielestään turhaa. Kuitenkin 38 prosenttia haastatelluista on tehnyt tai teettänyt jonkinlaisen markkinatutkimuksen.

Suurin osa multimediaiyrityksistä (70 %) haluaisi saada lisää tietoa muista alalla toimivista yrityksistä. Alle kolmannes multimediaiyrityksistä ei ole kiinnostunut muista alalla toimivista yrityksistä.

Tuotannon korkeat alkukustannukset

Multimedia-alalle on tyypillistä korkeat alkukustannukset ja kustannusten laskeminen alan kehityksen myötä. Pienen valmistusvolyymin ja uutuuden yhteisvaikutuksesta multimedia-alalla on vielä korkeat kustannukset. Suurin osa tuotantokustannuksista muodostuu henkilöstön palkoista.

Kustannuksia pystytään laskemaan vähitellen, koska kokemuksen lisääntyessä tuotantotavat ja työntekijöiden tulokset paranevat ja pystytään hyödyntämään jo aiemmin opittua ja valmistettua. Parhaassa tapauksessa multimediaiyritykset pystyvät luomaan jonkinlaisia standardeja tai tiettyjä valmistustekniikoita, jolloin kustannukset tuotettua yksikköä kohti saadaan laskemaan. Multimedian valmistaminen on hyvin työvoimavaltaista ja kallista.

Asiakkaat ostavat multimediatuotteita ensimmäistä kertaa

Multimedia alan ostajat ovat luonnostaan niitä, jotka ostavat tuotteen ensi kertaa. Tätä mieltä on 84 prosenttia multimediaiyrityksistä. Multimediaiyritysten ongelmana onkin ostajan valistaminen uuden tuotteen tai palvelun perusluonteesta, toiminnoista ja hyödystä ostajalle. Pääosa asiakkaista ei tunne multimediatuotteita kovinkaan hyvin. Selvitän multimediaiyritysten asiakkaisiin liittyviä näkökohtia tarkemmin kappaleessa 6.3.4 "Ostajien vaikutusvalta käynnistyvällä multimedia-alalla".

Lyhyt aikahorisontti

Multimedia-alalla paine asiakkaiden hankkimiseksi ja tuotteen saamiseksi vastaamaan kysyntää on suuri ja siksi ongelmiin otetaan välittämästi kantaa analysoimatta tulevia olosuhteita. Kaksi kolmasosaa multimediaiyrityksistä uskoo, että multimedia-

alalla yleisesti on suuri paine asiakkaiden hankkimiseksi. Tulevaisuuden pitkälle ennustaminen nopeasti kehittyvällä alalla on vaikeaa tai lähes mahdotonta.

Liikkuvuuden esteitä

Multimedia toimialalla tällä hetkellä liikkuvuuden esteitä voivat olla mm. yksinoikeusteknologia ja ammattitaitoisen henkilöstön saanti. Multimedia-alalla liikkuvuuden esteinä eivät uskoakseni ole pääsy jakelukanaviin, raaka-aineiden saanti tai suuret pääomakustannukset. Pääomakustannukset vaihtelevat suurestikin tuotettaessa multimedian eri osa-alueita. Pääomakustannukset ovat multimedia-alalla pääomavaltaisiin aloihin esim. teollisuusaloihin verrattuna pieniä.

Varhaiset liikkuvuuden esteet voivat murentua nopeasti ja ne korvautuvat usein hyvin toisenlaisilla esteillä alan kasvaessa.

6.2.2 Multimedia-alan kehitystä estävät ongelmat

Multimedia-alalla toimivilla yrityksillä on usein edessään eriasteisia rajoitteita tai ongelmia. Ongelmat johtuvat alan uutuudesta, kasvun riippuvuudesta ulkopuolisista tekijöistä ja alan kehitykselle ominaisista piirteistä.

Multimedia-alalla ongelmia aiheuttavat työn hinnan nousu, infrastruktuurin puute, standardien puute tuotteissa ja teknologioissa, asiakkaiden hämmennys, tuotteiden epätasainen laatu sekä korkeat kustannukset. Suurin ongelma multimedia-alalla on tuotteen epätasainen laatu.

Imago ja uskottavuus rahoittajayhteisöissä, raaka-aineiden saanti, säännösten hyväksyminen, vanhentumisen mahdollisuus tai uhanalaisten yhteisöjen reaktiot eivät tutkimuksen mukaan ole ongelmia multimedia-alalla. Multimedia-ala on poikkeava käynnistyvä alana, koska alan yritysten on helppo saada rahoitusta toiminnalleen.

Viranomaiset eivät ainoastaan hyväksy uutta teknologista kehitystä mm. multimedia-alalla Suomessa vaan tukevat sitä voimakkaasti. Tämä käy ilmi Valtiovarainministeriön kirjassa Suomi tietoyhteiskunnaksi. Kirjan mukaan Suomen strategioiden tavoitteena on, että Suomi kilpailee tieto- ja viestintätekniikan soveltamisessa ja tietoteollisuudessa maailman ykkössarjassa (Valtiovarainministeriö, 1996, 46). Suomen tieto- ja viestintäalojen strategioiden tukena ovat Tasavallan Presidentin työllisyysohjelma, Kauppa- ja teollisuusministeriö, valtioneuvosto, tiede- ja teknologianeuvosto sekä opetusministeriö.

Multimedia-alan kehitystä estäviä ongelmia

Nopeasti nousevasta kysynnästä ja riittämättömästä tarjonnasta johtuen työn hinta nousee multimedia-alalla. Asiantuntijat ovat kalliita ja vain harvoilla on alalla tarvittavaa erityisosaamista. Työn hinnan laskua ei todennäköisesti ilmene lähiaikoina, sillä multimedia-alan koulutus vie aikaa ja vielä ei kouluteta tarpeeksi työntekijöitä. Ammattitaitoisten työntekijöiden kysyntä on suurempi kuin tarjonta. Infrastruktuurin puute ilmenee multimedia-alalla koulutetun työvoiman puuttumisena tällä hetkellä.

Ongelmana multimedia-alalla on korkeat tuotantokustannukset ja se, että on joidenkin multimediayritysten on yritettävä myydä asiakkaille pienilläkin voitoilla, koska monikaan ostava yritys ei ole budjetissaan huomioinut erikseen multimedia-hankintoja.

Tuote- ja teknologisten standardien puute on ongelma multimedia-alalla. Yksimielisyyden puutteen aiheuttaa suuri epävarmuus tuotteista ja teknologiasta. Lähes kaikki multimediayritykset (92%) ovat samaa mieltä siitä, että multimedia-alalla ei ole standardituotteita.

Multimedia-alalla ongelmana on myös asiakkaiden hämmennystila, joka johtuu monista tuotetyypeistä, teknologisista variaatioista ja laadultaan eritasoisten multimediayritysten

runsaudesta. Neljä viidesosaa multimediaiyrityksistä uskoo, että alalla on paljon variaatioita tuotteissa.

Asiakkaita epäilyttää tai askarruttaa multimediasa heidän tietämättömyytensä tuotteista ja käsitteistä, kokemuksen puute, uusi teknologia ja eritasoisen tarjonnan paljous. Asiakkaalla on vaikeuksia löytää luotettavaa ja hyvälaatuista toimittajaa tarjoajien massasta.

Multimedia-alalla tuotteen laatu on epätasainen eri yritysten kesken. Tuotteen epätasainen laatu on erityisesti vastaperustettujen yritysten ongelma. Epätasainen laatu, vaikkakin aiheuttajana on vain muutama yritys, voi negatiivisesti vaikuttaa koko alan imagoon ja uskottavuuteen. Multimedia-yritysten mielestä alan ongelmana tulevaisuudessakin ovat suuret erot yritysten välillä laadussa, graafisessa suunnittelussa ja teknologioissa. Multimedia-alalla on paljon pieniä yrityksiä ja yrityskulttuuri on nuorta. Pienet yritykset saattavat epätasaisen laadun vuoksi heikentää koko multimedia-alan mainetta.

6.2.3 Alkumarkkinat ja myöhäiset markkinat multimedia-alalla

Eräs strategian kannalta kriittinen kysymys multimedia-alalla on se, mitkä markkinat tulevat avautumaan aikaisin uuden alan tuotteille ja mitkä vasta myöhemmin. Varhaiset markkinat vaikuttavat usein suuresti siihen, miten ala kehittyy. Markkinat ja markkinasegmentit eroavat sen suhteen, miten ne vastaanottavat uuden tuotteen.

Saadun hyödyn luonne on ehkä tärkein yksittäinen determinantti ostajan hyväksyessä uuden tuotteen tai palvelun. Multimedia-alalla aikaisimmat ostajat saavat tuotteista todennäköisesti toimivuushyötyä.

Aikaisimmat multimediatuotteiden ostajat ovat todennäköisimmin niitä, jotka ovat ensimmäisinä ostaneet internet ja

sähköpostipalveluja. He eivät pelkää uutta teknologiaa, vaan käyttävät uuden teknologian tuotteita sekä hyödykseen että yrityksen imagon rakentamiseen. Suurin osa multimediatuotteiden asiakkaita on suuryrityksiä. Mitä ilmeisimmin suuryritykset saavat eniten toimivuushyötyä multimediatuotteista käytettyä markkaa kohden ja lisäksi suuryrityksillä on varaa panostaa uuden teknologian tuotteisiin.

Multimediatuotteiden toimivuus- ja kustannushyöty asiakkaalle

Multimedia edistää tuotteesta asiakkaalle tulevan hyödyn konkretisoimista. Multimedia ja interaktiiviset ohjelmat, yritys- ja tuote-esittelyt helpottavat yrityksen tuotteiden myyntiä ja antavat yrityksestä luotettavan ja uudenaikaisen kuvan asiakkaille.

Esimerkiksi suuryritysten tuottamien laitteiden tai teollisuustuotteiden myyntiä ja esittelyä asiakkaalle edistää se, kun multimedian avulla voidaan näyttää kuvia tuotteesta ja tuotantoympäristöstä.

Lisäksi multimedian tai virtuaalianimaation avulla voidaan konkreettisesti havainnollistaa ostajalle miten tuote toimii käytännössä. Multimedian toimivuushyöty asiakasyritykselle on helpottaa myyntiä ja vakuuttaa ostajat tuotteiden toimivuudesta ja asiakasyrityksen osaamisesta.

Yritykset saavat sisäisistä ja ulkoisista verkkoratkaisuista selvää toimivuushyötyä paremman informaatiojärjestelmän muodossa.

Esimerkiksi tietokoneohjelmien yhteiskäytöstä CD-ROM-tornien ja intranetin eli yrityksen sisäisen verkon avulla yritykset saavat sekä toimivuushyötyä että kustannushyötyä, koska yrityksen työntekijät käyttävät yrityksen sisäisen verkon kautta yhteisiä tietokoneohjelmia. Yritys säästää kustannuksissa, koska sen tarvitsee ostaa vain muutama kappale ohjelmia ja niihin tarvittava määrä lisenssejä. Yrityksen ei tarvitse ostaa jokaiselle ehkä satunnaisesti ohjelmaa käyttävälle työntekijälle omaa ohjelmaa. Lisäksi ohjelmien

päivitettävyyys helpottuu ja päivitykseen sekä yritysten tietokoneiden huoltoon kulutettu aika vähenee, mikä tuo asiakkaalle kustannus- ja toimivuushyötyä.

Alkumarkkinoiden muodostumiseen vaikuttavia asioita

Multimediatuotteissa asiakasyrityksen tietokoneiden tekninen suoritustaso vaikuttaa multimedia tuotteiden toimivuuteen ja siten saatavaan toimivuushyötyyn.

Uskon, että multimediatuotteen rikkoontuminen tai päätöksentekijän henkilökohtainen riski eivät ole ongelmia asiakkaalle. Sen sijaan multimediatuotteiden hyödyntäminen voi aiheuttaa muutostkustannuksia lisäkulujen muodossa, joita ovat ostajayrityksen henkilöstön koulutus ja lisälaitteiden hankinta.

Ostajasegmentit, joilla on käytettävissään runsaammin erilaisia resursseja, kuten pääomaa ja teknistä taitamista, ostavat multimediatuotteita aikaisemmin kuin resursseja vähän omaavat ostajasegmentit. Multimediayrityksillä on eniten asiakkainaan (65 %) suuria ja keskisuuria yrityksiä.

Ostajat eroavat myös siinä, miten helposti ne pystyvät huomaamaan ja kokemaan teknologisen muutoksen. Nopean teknologisen kehityksen aloilla multimediatuotteet vaikuttavat vähemmän uhkaavilta kuin erittäin vakailta alhaisen teknologian tietämyksen aloilla.

Multimediayrityksen alalletulon ajoitus

Erittäin tärkeä strateginen valinta multimedia-alalla on alalle tulon sopiva ajoitus. Varhainen tuleminen tai pioneerinä toimiminen sisältää suuren riskin, mutta se voi tarjota tuottoja ja alalle pääsyn esteet voivat olla muutoin alhaiset.

Liikevaihdolla mitattuna parhaiten tällä hetkellä multimedia-alalla pärjäävät yritykset ovat alalla noin kuusi vuotta tai kauemmin toimineita. Alalla kokemus ja näytöt osaamisesta ovat

erittäin tärkeitä asiakkaiden vakuuttamisessa ja merkittävänä asiana asiakkaiden ostopäätöksen muotoutumiselle.

Varhainen multimedia-alalle tuleminen on perusteltua, sillä asiakkaat luottavat enemmän pitempään alalla toimineisiin yrityksiin. uusien yritysten on vaikea saada nopeasti kokemusta ja paljon näyttöjä osaamisesta, sillä pieni muutaman hengen yritys ei voi ottaa kovinkaan monia laajoja projekteja samanaikaisesti. Lisäksi pienen yrityksen on vaikea saada kovin suuria projekteja.

Asiakasuskollisuus on suhteellisen suurta multimedia-alalla, sillä luotettavien yritysten löytäminen on ongelma asiakkaalle ja asiakas mieluummin ostaa uudestaan tunnetulta yritykseltä. Varhaista tulemistä alalle tukee sekin, että hyöty tulee sille yritykselle, joka myy asiakkaalle ensimmäisenä.

Hyvien työntekijöiden, alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien saaminen jo varhaisessa vaiheessa takaa tuotteiden hyvän laadun jo alkuvaiheessa.

Alalle varhaiseen tulemiseen liittyy riskitekijöitä. Ehkä suurin riski multimedia-alalla on teknologinen muutos, joka saattaa muuttaa varhaiset investoinnit vanhanaikaisiksi.

6.3 Multimediatoimialan käynnistysvaiheen keskeiset kilpailuvoimat ja kilpailun intensiteetin rakenteelliset tekijät

M.E.Porter määrittelee toimialan rakenteesta riippuvat kilpailuvoimat, joiden merkitys ja voimasuhteet vaihtelevat toimialoittain. Kilpailuvoimat voidaan määritellä alalla kilpailevien, uusien tulokkaiden, asiakkaiden, hankkijoiden ja korvaavien tuotteiden suhteen.

6.3.1 Käynnistyvällä multimedia-alalla uusien tulokkaiden uhka

Uudet tulokkaat tuovat mukanaan uutta kapasiteettia sekä halun vallata markkinaosuuksia ja usein myös olennaisia resursseja. Uusien tulokkaiden uhka riippuu vanhojen yritysten

mahdollisista reaktioista uusia tulokkaita kohtaan sekä alallepääsyn esteistä.

Vähän yli puolet multimediayrityksistä arvelee, että uusien tulokkaiden on helppo tulla multimedia- alalle. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että alalle on helppo tulla, mutta siellä menestyminen on vaikeaa. Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi, että tarvittavan laatutason saavuttaminen ei ole helppoa uusille yrityksille.

Alalletulon esteenä vastatoimet jo toimivien multimediayritysten taholta

Pääosin (91 %) multimediayritykset eivät pidä multimedia- alalle tulevia uusia tulokkaita uhkatekijänä esimerkiksi kovemman hintakilpailun suhteen. Multimediayritysten vastatoimet uusia tulokkaita kohtaan ovat epätodennäköisiä, koska uusia tulokkaita ei pidetä uhkatekijänä. Uusilla yrityksillä ei siis ole alalletulon esteenä jo toimivien multimediayritysten vastatoimia.

Multimediayritysten on hyvä varautua siihen, että uusien tulokkaiden luonne saattaa muuttua vakiintuneempien yritysten suuntaan. Ne kilpailevat uudemmillä liikkuvuuden esteillä, kuten koolla ja markkinoiden kattamisella. Tutkimuksessa ilmeni, että myös asiakkaat tai alihankkijat saattavat integroitua alalle ja muuttua kilpailijoiksi

Taloudellisesta koosta riippumattomat alallepääsyn esteet

Kilpailuetuja, joita potentiaaliset tulokkaat eivät pysty jäljittelemään koosta huolimatta voivat olla mm. yksinoikeusteknologia valmistuksessa, edullinen raaka-aineen saanti, edullinen sijainti, valtion subventiot, oppimis- ja kokemuskäyrä tai onnistunut differointi.

Yli puolet (56 %) multimediayrityksistä uskoo, että hyvällä sijainnilla ei ole ollenkaan tai on vain vähän merkitystä asiakkaiden mielestä. Siis edullinen sijainti ei ole kovin merkityksellinen alalletulon este multimedia-alalla.

Tutkimuksen mukaan Valtion subventiot eivät ole merkityksellinen alalletulon este multimedia-alalla, sillä kukaan haastatelluista ei maininnut saavansa valtion subventioita.

Kokemuksen mukanaan tuoma kustannusten aleneminen on korkeinta aloilla, joilla on korkea työvoimanosuus ja joilla henkilöstö suorittaa taitoa vaativia toimintoja, kuten multimedia-alalla. Minkään yksittäisen raaka-aineen saanti ei ole olennainen seikka multimedia-alalla, mutta sitä vastoin taitavan työvoiman saanti on oleellisen tärkeää yrityksen menestymisen kannalta.

Valtaosin (84 %) multimediateyritykset uskovat, että heidän kokemuksensa multimedia-alalla tuo pysyvää etua kilpailijoihin nähden. Kaikki multimediateyritykset ovat samaa mieltä siitä, että näytöt aikaisemmista töistä ja siten yritykselle hankittu kokemus on asiakkaalle tärkeää. 40 prosenttia yrityksistä pitää kokemusta erittäin tärkeänä asiana. Yksikään multimediateyritys ei pidä kokemusta ja näyttöjä aikaisemmista töistä vähemmän tärkeänä asiana.

Vakiintuneemmilla yrityksellä on kilpailuetuna yrityksen tunnettuus ja asiakasuskollisuus. Pienien ja uusien uritysten on vaikeampi todistaa pätevyytensä ja luotettavuutensa asiakkaan silmissä.

Multimedia-alalle on tyypillistä asiakasuskollisuus. Mikäli asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen ja palveluun, se ei helposti vaihda toimittajaa. Asiakas ostaa mieluummin tutulta ja luotettavalta toimittajalta, sillä alalla on laadultaan hyvin eritasoisia yrityksiä.

Asiakasuskollisuuden tyypillisyyteen multimedia-alalla vaikuttavat erilaiset vaihtokustannukset, epävarmuus uudesta teknologiasta, asiakkaan kokemusten puute multimediate tuotteista ja se, että multimedia-alan tuotteet ovat pääosin erilaistettuja ja asiakkaalle räätälöityjä tuotteita. Asiakasuskollisuus yhdessä hyvin hoidettujen asiakassuhteiden kanssa on merkittävä kilpailuedun lähde ja alalletulon este.

Alalle tuloesteen muodostavat vaihtokustannukset ts. ostajalle aiheutuu jonkinverran kustannuksia, jos hän vaihtaa toimittajaa. Vaihtokustannuksia ovat mm. multimediatuotteen uudelleen muotoilu ja uudelleenkoulutuskulut. Vaihtokustannukset eivät kuitenkaan ole merkittävä tuloeste.

Tuotedifferointi sen sijaan on merkittävä alalle tulon este. Useimmiten multimediatuotteet valmistetaan asiakkaan tarpeisiin sopivaksi ja siksi asiakas ei mielellään vaihda toimittajaa, jolla jo on asiakkaan liiketoiminnan tuntemusta. Tuotekehityksellä yritykset pyrkivät uusien standardien kehittelyyn, tuotedifferointiin ja tuotteidensa parantamiseen menestustuotteiksi.

Multimedia-alalla ei ole vakiintuneita jakelukanavia ja puolet multimediatehtävistä myy tuotteensa suoraan loppukäyttäjälle. Viidennes multimediatehtävistä toimittaa tuotteet asiakkaalle välipaikasta kautta. Pääsy jakelukanaviin ei ole merkittävä alallepääsyn este.

Taloudellinen koko alallepääsyn esteenä

Taloudellisen koon etu on noin kahdeksalla prosentilla multimediatehtävistä. Näillä liikevaihto on suurempi kuin muilla alalla toimivilla yrityksillä ja silloinkin liikevaihto on noin 9-10 miljoonaa markkaa eli muihin toimialoihin verrattuna pieni. Voittot jäävät alalla pieniksi, koska tuotteiden valmistus on työvoimavaltaista ja kallista.

Lähes puolet multimediatehtävistä ovat sitä mieltä, että yrityksen koko ei ole asiakkaan mielestä ollenkaan tai on vain vähän merkittävä asia ostopäätökselle. Kuitenkin viidennes (20 %) uskoo, että multimediatehtävän koko on merkittävä tai erittäin merkittävä asia asiakkaalle.

Tutkimuksessa havaittiin, että asiakasta askarruttaa konkreettiset tulokset, projektin valmistuminen ja luottaminen pieniin multimediatehtäviin. Asiakkaan on helpompi luottaa kooltaan suurempiin yrityksiin. Taloudellinen koko on hyvien työntekijöiden saamisen kannalta merkittävä alalle tulon este.

Pääomavaatimukset alalletulon esteenä

Toiminnan aloittaminen multimedia-alalla ei vaadi mittavia investointeja tai suurta pääomapanosta. Toiminnan aloittamisen pääomavaatimukset vaihtelevat laitteistotarpeen ja multimediatuotannon mukaan. Multimedia-alalla toiminnan aloittamiseen tarvittavat investoinnit saattavat olla pieniä, mutta selviytyminen kolmesta ensimmäisestä vuodesta ja hyvän laadun saavuttaminen vaativat enemmän pääomaa. Pääomavaatimukset ei ole merkittävä alalletulon este.

Hieman yli puolet multimediatehtävistä uskoo aloittamiseen tarvittavan 20 000- 50 000 markkaa. Ja vastaavasti hieman alle puolet vastaajista arvioi aloittamisen pääoma-tarpeeksi yli sata tuhatta markkaa.

Merkittävimpiä alalletulon esteitä ovat tutkimuksen mukaan tuotedifferointi, asiakasuskollisuus ja hyvät asiakassuhteet, yrityksen koko sekä alan kokemus.

6.3.2 Kilpailun intensiteetti toimivien kilpailijoiden kesken multimedia-alan käynnistysvaiheessa

Multimedia-alalla yrityksen voimavaroja käytetään parhaiten sen omien vahvojen kohtien tukemiseen ja alan kehittämiseen eikä kilpailijoihin reagointiin.

Multimedia-alan käynnistysvaiheessa multimediatehtävä hyötyy muiden yritysten aggressiivisesta myynnistä, alan imagon kehittämisestä ja teknologista kehityksestä. Tällä hetkellä uudet kilpailijat ja laajempi kilpailu mainonnalla todennäköisesti laajentaisi multimediatuotteiden tunnettavuutta ja siten kasvattaisi kysyntää.

Multimedia-alan tunnettavuutta lisääisivät eniten tiedottaminen ja markkinointi. Tutkimuksessa havaittiin, että vain muutama multimediatehtävä keskittyy investoinneissaan markkinointiin ja myyntiin.

Intensiivinen kilpailu multimedia-alalla

Multimedia-alalla intensiivinen kilpailu ei ole todennäköistä lähiaikoina, sillä alan kasvu on nopeaa. Lisäksi kiinteät- ja varastointikustannukset ovat alhaisia, koska tuotteet eivät vie suurta tilaa eikä niitä voi tehdä ennakolta varastoon, koska alalla ei juurikaan ole standardituotteita.

Intensiivisen kilpailun todennäköisyyttä vähentää alhaiset alalta poistumisen esteet sekä alhaiset strategiset panokset ja lisäksi alalla ei ole toistaiseksi liikakapasiteettia. Uusia tulokkaita tulee alalle jatkuvasti, mikä saattaa myöhemmin johtaa intensiiviseen kilpailuun multimedia-alalla. Alan yrittäjät ovat hajautuneita tuottamaan keskenään erilaisia tuotteita, eikä alalla ilmene tiukkaa keskittymistä johonkin tiettyyn tuotteeseen. Tämä vähentää kilpailua multi- ja hypermediayritysten kesken.

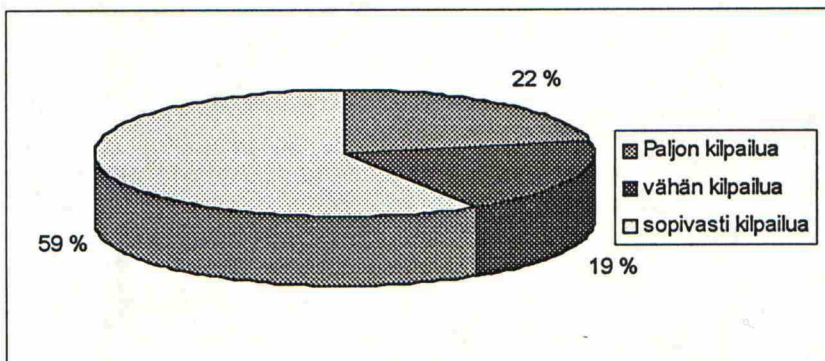
Mikäli multimedia-alalle tuleva uusi yritys haluaisi välttää kilpailua valitsemalla multimediatuotteen, johon ei kohdistu kilpailua. Sen mahdollisesti kannattaisi keskittyä informaatio-kioskien valmistamiseen, sillä tällä hetkellä niitä ei juurikaan valmisteta.

Kilpailun määrä multimedia-alalla

Yli puolet multimediyrityksistä on sitä mieltä, että alalla on sopivasti kilpailua. Hieman yli viidennes multimedia yrityksistä kokee multimedia-alalla olevan paljon kilpailua ja lähes viidennes kokee, että alalla on vähän kilpailua. Yksikään multimediyritys ei kuvittele, että alalla ei olisi kilpailua.

Pienet multimediyritykset kokevat kilpailun määrän vähäisempänä kuin liikevaihdoltaan isommat multimediyritykset. Multimediyritysten mielestä alalla on suuri paine asiakkaiden hankkimiseksi, vaikka kilpailua onkin sopivasti.

Kuvio 6-3: Kilpailun määrä multimedia-alalla

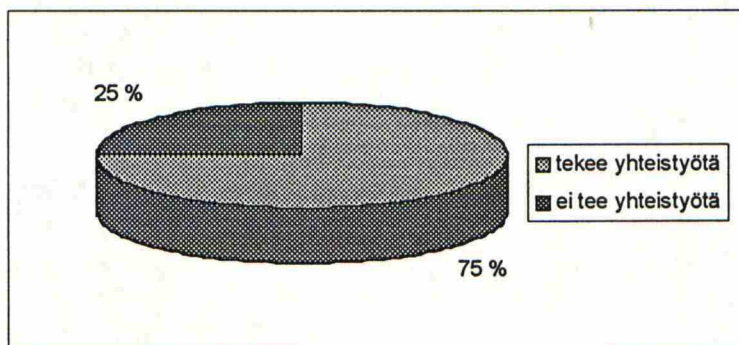


Yleisesti multimediatehtävät tuntevat kilpailijansa vain kohtalaisen hyvin ja kymmenesosa multimediatehtävistä myöntää, ettei tunne kilpailijoitaan kovinkaan hyvin. Vain 16 prosenttia multimediatehtävistä tuntee kilpailijansa erittäin hyvin.

Yhteistyö alan yritysten kesken

Multimedia-alalla on aluksi tärkeää tehdä yhteistyötä muiden alan yritysten kanssa, jotta voidaan luoda asiakkaan luottamus alaan. Kolme neljästä (75 %) multimediatehtävistä tekee yhteistyötä muiden multimediatehtävien kanssa.

Kuvio 6-4: Yhteistyö muiden alan yritysten kanssa



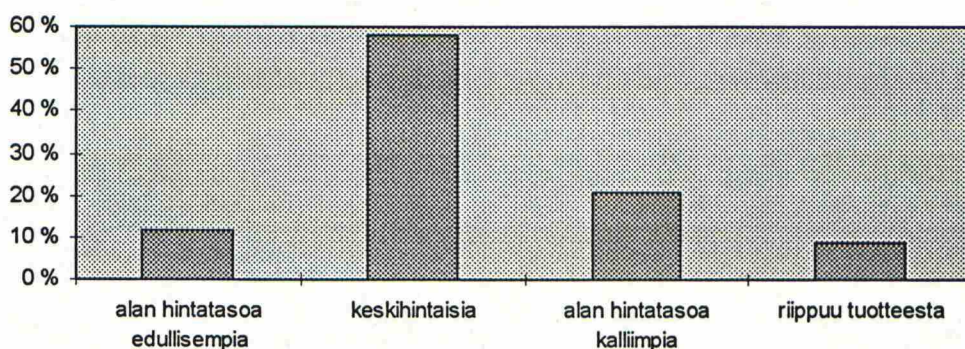
Alalla toimiminen vaatii paljon erilaista osaamista ja siten tiedon jakaminen ja yhteistyö on tärkeää kaikille osapuolille. Yhteistyö mahdollistaa yritysten erikoistumisen juuri omaan osaamisalueeseensa. Tämä selittää myös alihankinta- ja yhteistyön suuren määrän multimedia-alalla.

Tutkimuksessa havaittiin, että yhteistyökumppanien tunteminen on multimediayrityksille tärkeämpää kuin kilpailijoiden tunteminen. Muutamat multimedia-yritykset pyrkivät yhteistyöverkoston rakentamiseen ja verkostorakenteella toimintaan. Hyvien yhteistyökumppanien ja alihankkijoiden löytäminen on multimediayritysten mielestä erittäin tärkeää ja samalla vaikeaa. Alan pitkäaikaisesta tuntemuksesta on etua sopivien yhteistyöyritysten löytämisessä.

Hintakilpailu multimedia-alalla

68 prosenttia multimediayrityksistä ajattelee alalla olevan hintakilpailua. Kolmannes yrityksistä ei ole kokemut multimedia-alalla hintakilpailua. Lähes kaikki multimediayritykset (98%) pitävät laatua tärkeämpänä kriteerinä asiakkaalle kuin hintaa. Multimediayritysten mielestä edullinen hinta ei ole kovin merkitsevä asia asiakkaalle.

Kuvio 6-5: Multimediayritysten oma arvio tuotteidensa hintatasosta



Yli puolet multimediayrityksistä arvioi tuotteidensa hintojen olevan keskimäärin alan hintatasoon nähden keskihintaisia. Viidennes yrityksistä arvelee tuotteidensa hintojen olevan alan hintatasoa kalliimpia. Joka kymmenes yritys uskoo tuotteidensa hintojen olevan alan hintatasoa edullisempia. Kymmenesosalla yrityksistä tuotteiden hintataso riippuu tuotteesta ja vaihtelee paljon tuotteittain.

Kaksi kolmannesta (68 %) multimediatyryksistä uskoo, että millään yrityksellä ei ole hallitsevaa markkina-asemaa alalla. Suurin osa (87 %) multimediatyryksistä uskoo, että suuret yritykset eivät hallitse multimedia-alaa.

Maaailmanlaajuinen kilpailu

Valtaosa (84 %) multimediatyryksistä kokee, että multimedia-alalla ei ole globaalia eli maailmanlaajuista kilpailua. Vain CD-ROMmien ja pelien kohdalla uskotaan olevan globaalia kilpailua. Lisäksi suurin osa yrityksistä (78 %) arvelee, että Suomessa ei ole ulkomaalaisia yrityksiä kilpailemassa multimedia-alalla.

Tekijät, jotka määrittävät kilpailun intensiteetin voivat muuttua ja yleensä muuttuvatkin. Muutos saattaa syntyä alan kypsymisen, teknologisen innovaation tai yritysostojen kautta. Suurin osa (80 %) multimediatyryksistä uskoo, että tällä hetkellä multimedia-alalla yritysostot eivät ole yleisiä.

6.3.3 Multimedia-alan käynnistysvaiheessa korvaavien tuotteiden taholta tuleva paine

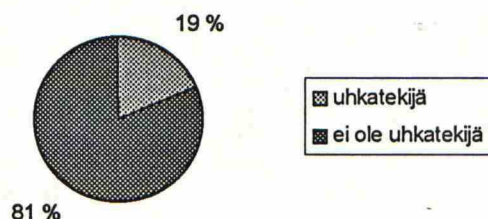
Korvaavien tuotteiden uhka on voimakasta tuotteen elinkaaren alkuvaiheessa, koska teknologia on vielä kehittymätöntä ja teknologinen kehitys on nopeata. Tällä hetkellä multimediatyrykset panostavat voimakkaasti uusien tuotteiden kehittämiseen. Kun tuotteen valmistamiseen liittyvä teknologia kehittyy ja kun valmistajat oppivat ottamaan kuluttajien tarpeet ja toiveet paremmin huomioon, vaikeutuu myös korvaavien tuotteiden tuominen markkinoille.

Kaikkien (100%) multimediatyryksien mielestä alan nopea kasvu ja teknologian nopea kehitys ovat ominaisia piirteitä multimedia-alalle.

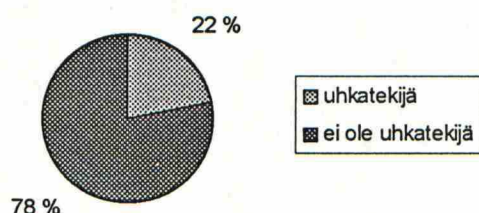
Multimedia alan tuotteet ovat itsessään tulleet korvaamaan yritysten viestinnässä käytettäviä perinteisempiä viestintämuotoja ja mainontaa.

Kuvio 6-6: Miten multimediaiyritykset kokevat korvaavat tuotteet tai uudet teknologiset keksinnöt uhkatekijöinä

Korvaava tuote



Uusi teknologinen keksintö



Valtaosa multimediaiyrityksistä uskoo, että jokin heidän tuotteitaan korvaava tuote tai uusi teknologinen keksintö ei voi vähentää heidän liiketoimintansa kannattavuutta seuraavien kolmen vuoden aikana. Lähes kaikkien multimediaiyritysten (94 %) mielestä vaatii paljon työtä pysyä kehityksessä mukana.

Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella korvaavia tuotteita tai uusia teknologisia keksintöjä ei koeta uhkaaviksi tekijöiksi valtaosassa multimediaiyrityksiä, vaikka alalla teknologinen kehitys on nopeaa.

6.3.4 Ostajien vaikutusvalta käynnistyvällä multimedia-alalla

Porterin mukaan ostajien vaikutusvalta riippuu ensiksi siitä, kuinka suuren osan ostajan ostot muodostavat kokonaismarkkinoista ja kuinka paljon ostajia on lukumääräisesti. Ostajien vaikutusvalta voi perustua myös siihen, että tuotteet ovat standardiluonteisia tai heikosti differoituneita.

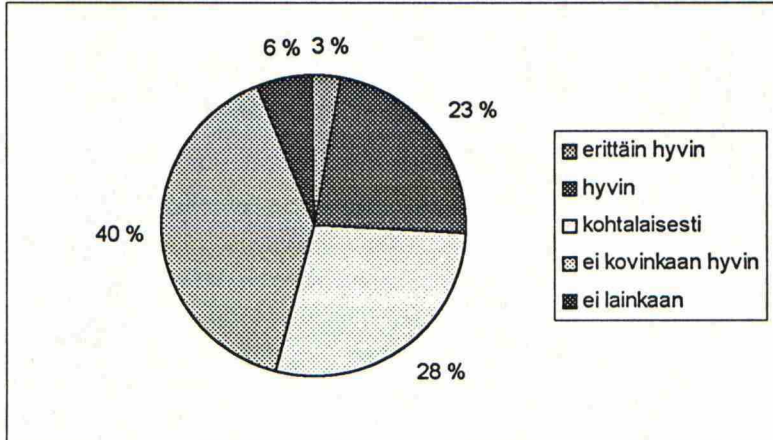
Niinikään ostajat voivat uhata taaksepäin suuntautuvalla vertikaalisella integraatiolla sekä ne voivat soveltaa kaventuneen integraation käytäntöä eli valmistaa itse joitain tarvitsemiaan komponentteja ja ostaa loput ulkopuolisilta toimittajilta.

Ostajaryhmällä on vaikutusvaltaa, jos se saa täydellistä tietoa tai toimialan tuote on merkityksetön ostajien tuotteiden tai laadun kannalta.

Ostajien vaikutusvaltaan vaikuttaa alan tuntemus

Suurin osa ostajista ei tunne multimediatuotteita kovinkaan hyvin. Vain viidennes ostajista tuntee multimediatuotteet hyvin ja ainoastaan 3% tuntee tuotteet erittäin hyvin. Ostajien multimediatuntemus vaihtelee paljon ostajasta ja toimialasta riippuen.

Kuvio 6-7: Asiakkaiden multimedia-alan tuntemus



Ostajia askarruttaa tietämättömyys multimedialta

Lähes puolet multimediatuotteista uskoo, että ostajaa multimedialla epäilyttää tai askarruttaa eniten tietämättömyys multimedialta. Useimmiten ostajalla ei ole kokemusta multimediatuotteista ja hän ei tiedä mitä haluaa ostaa. Ostajaa askarruttaa seuraavat asiat multimedialla:

- tietämättömyys,
- kokemuksen puute,
- toimittajan valinnan vaikeus,

- uusi teknologia,
- multimediatuotteen hinta,
- luottaminen pieneen yritykseen,
- konkreettiset tulokset ja projektin valmistuminen,
- oman henkilökunnan osaaminen ja
- koulutuksen kustannukset

Erilaatuisen tarjonnan paljous ja toimittajan valinnan vaikeus massasta epäilyttävät asiakasta. Multimediayritykset uskovat, että myös uusi teknologia askarruttaa asiakasta multimediassa. Tutkimuksen mukaan uuden teknologian ongelmakohtina nähtiin laitteiden yhteensopimattomuus, standardien puute, epävarmuus tulevasta teknologiasta ja verkkojen kapasiteetin riittävyys.

Ostajaa askarruttaa multimediatuotteiden ja projektien hinta sekä multimediaprojektien konkreettiset tulokset kuten: projektin valmistuminen, multimedian laatu, tekninen toteutus ja graafinen ulkoasu. Ostajat epäilevät voiko pieneen yritykseen luottaa.

Haastateltujen mukaan kuudesosaa ostajista arveluttaa oman henkilökunnan osaaminen ja taito hyödyntää multimediaa käytännössä. Tähän kuuluu myöskin epäilyksien henkilökunnan koulutustarpeesta ja epävarmuus koulutuksen kustannuksista.

Epävarmuus, tietämättömyys ja kokemuksen puute vähentävät ostajan vaikutusvaltaa multimediayrityksiin nähden. Asiakkaan vaikutusvaltaan vaikuttavat mm. seuraavat seikat: hintatietoisuus, asiakasyrityksen koko, ostomäärä ja ostouseus.

Ostajan hintatietoisuus

Valtaosa (61 prosenttia) multimediayritysten asiakkaita on kuitenkin hintatietoisia, vaikkeivat tuntisikaan multimediatuotteita kovinkaan hyvin. Ostajien hintatietoisuus voi johtua siitä, että yritykset eivät uskalla panostaa uusiin tuotteisiin, joiden hyöty ei ole vielä mitattavissa ja joiden hankkimiseen yritysten budjetissa ei ole varauduttu.

Yli kolmannes ostajista ei ole hintatietoisia. Syitä tähän ovat luultavasti tietämyksen puute tarjoajista, tuotteista ja hinnoittelusta sekä eri tarjoajien erilainen hinta/laatu suhde. Multimediatyriytysten mielestä mielestä ostajalle laatu on tärkeämpi ostokriteeri kuin hinta.

Kilpailuttaminen ja tarjoaminen multimedia-alalla

Suurimman osan multimediatyriytksistä (81 %) mielestä on yleisempää, että ostaja kilpailuttaa multimediatyriytyksiä ja pyytää useita tarjouksia.

Multimediatyriytysten mielestä tarjouksien tekeminen asiakkaalle on hankalaa, koska alalla ei ole vakiintuneita hintoja ja työn sekä osaamisen laatu vaihtelee paljonkin eri tarjoajien kesken. Myös tarjouksien laajuus on vaikea määrittää, kun ostaja ei useimmiten tunne kovinkaan hyvin multimediatuotteita eikä siis tiedä tarkalleen mitä haluaa ostaa.

Multimediatyriytokset arvioivat asiakkaalle tärkeitä asioita

Empiirisessä tutkimuksessa multimediatyriytokset arvioivat asioita, joihin heidän asiakkaansa kiinnittävät eniten huomiota ja eri asioiden tärkeyttä asiakkaalle. Multimediatyriytokset (97%) uskovat, että kaikkein tärkein asia asiakkaalle on kokonaisuuden laatu.

Lähes kaikkien multimediatyriytysten (yli 90%) mielestä asiakkaalle erittäin tärkeitä asioita multimediasa ovat:

- kokonaisuuden laatu,
- tuotteen räätälöinti asiakkaalle,
- graafinen suunnittelutaito ja
- tekninen asiantuntemus.

Suurinosa (yli 80 %) multimediatyriytksistä on yhtä mieltä siitä, että tärkeitä asioita asiakkaalle ovat

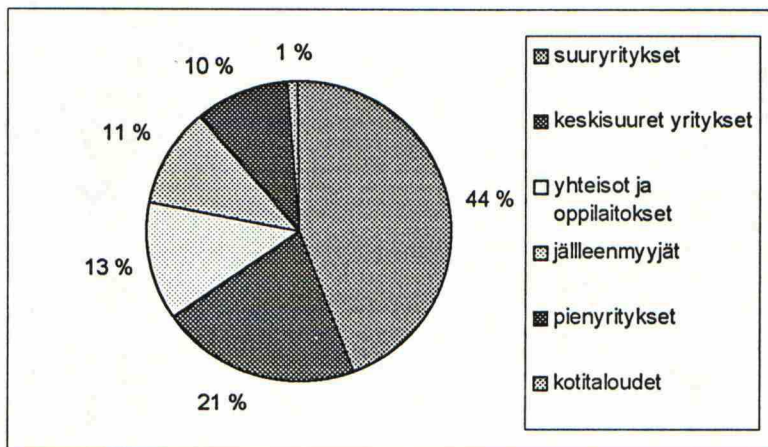
- asiakaspalveluntaso,
- multimediatyriytksen imago,
- sopivan kokonaispaketin tarjoaminen sekä
- kokemus ja näytöt aikaisemmista töistä.

Yli puolet multimediaiyrityksistä uskoo, että yrityksen sijainnilla, koolla, asiakkaaseen messuilla tutustumisella, mainonnalla tai hinnalla on vähän merkitystä asiakkaalle.

Multimediaiyritysten asiakkaat

Eniten multimediaiyrityksillä on asiakkainaan suuria (44%) ja keskisuuria (21%) suomalaisia yrityksiä. Seuraavaksi eniten multimediaiyritysten asiakkaat ovat yhteisöjä(13%), jälleenmyyjiä(11%) ja pienyrityksiä (10%). Yhteisöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteisöjä, tutkimus- tai koulutuslaitoksia, museoita, järjestöjä, julkishallintoa tai maakuntia. Vain 1 prosenttia multimediaiyrityksistä tarjoaa kotitalouksille tuotteitaan tai palveluitaan.

Kuvio 6-8: Multimediaiyritysten asiakkaat



Suuryrityksillä on paremmat mahdollisuudet kokeilla uutta mediamuotoa ja hyödyntää sitä kuin pienyrityksillä. Suuryritykset saavat parhaimmillaan multimedialta sekä toimivuus- että kustannushyötyä. Nopean teknologisen kehityksen aloilla yritykset omaksuvat helpoimmin uudet multimedia-alan tuotteet, koska uusi teknologia koetaan hyödylliseksi eikä uhkaavaksi.

Suomessa 44 prosenttia multimedialta tehdään suuryritysten tarpeisiin. Multimediatuotteet tehdään Suomessa pääosin yrityksille ja kotitalouksien tarpeisiin ei vielä juurikaan keskitytä.

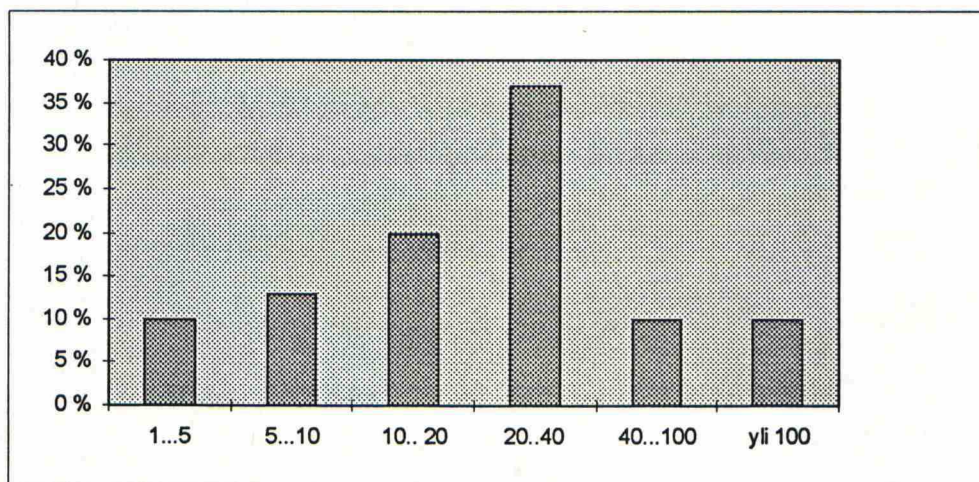
Ostajan vaikutusvaltaa multimediateyrytyksiin nähden lisää se, että multimediateyrytykset myyvät pääosin itseään suuremmille yrytyksille. Ostajalla on vaikutusvaltaa vaatia hyv laatua ja painaa hintoja alas, koska jokainen kauppa suuremman yrytyksen kanssa on hyvin trke multimediateyrytykselle.

Multimediateyrytysten asiakaskunnan mr

Alan käynnistysvaiheessa multimediateyrytyksille on tyypillistä vähäinen asiakkaiden lukumr. Suurimmalla osalla (80 %) multimediateyrytyksistä on alle 40 asiakasta. Volyymin kasvattaminen tarvitsee paljon työntekijöitä, kasvuun pääomaa tai laajaa yhteistyverkkoa.

10 prosenttia multimediateyrytyksistä on alaan nähden verrattaen suuria ja he ilmoittivat asiakaskuntansa määräksi yli sata asiakasta. Suuremmilla multimediateyrytyksill on 40-100 asiakasta.

Kuvio 6-9: multimediateyrytysten asiakaskunnan määrä



Suomessa toimivilla multimediateyrytyksill keskimäärin on 20-40 asiakasta. Noin neljsosalalla multimediateyrytyksistä on asiakkaita alle 10 ja näistäkin puolella on vain yhdestä viiteen asiakasta. Muiden toimialojen yrytyksiin verrattuna multimediateyrytyksill on hyvin vähän asiakkaita, mikä lisää ostajan vaikutusvaltaa.

Asiakkaan ostouseus

Projektit ovat suhteellisen paljon ihmistyötä vaativia ja niitä on asiakasta kohden vähän vuodessa. Useimpien multimediatyörytysten (66 %) yksittäisen asiakkaan ostouseus keskimäärin on 1-2 kertaa vuodessa. Vain 7 prosenttia vastanneista arvioi asiakkaan ostouseudeksi 3-12 kertaa vuodessa.

Ostajien vaikutusvalta multimediatyörytykseen nähden

Multimedia-alalla ostajien vaikutusvalta riippuu siitä, kuinka suuren osan ostajan ostot muodostavat kokonaismarkkinoista ja kuinka paljon ostajia on lukumääräisesti. Ostajan vaikutusvaltaa lisää se, että multimediatyörytyksillä on lukumääräisesti vähän asiakkaita, jotka ovat kooltaan suuria ja ne muodostavat suuren osan kokonaismarkkinoista. Lisäksi asiakkaiden ostouseus on pieni.

Ostajien valtaa painaa hintoja alas tai vaatia parempaa laatua tai enemmän palveluja lisää se, että kaksi kolmasosaa multimediatyörytyksistä uskoo, että alalla on suuri paine asiakkaiden hankkimiseksi.

Ostajan vaikutusvalta vähentää eniten tietämättömyys multimediatyörytyksistä ja kokemuksen puute. Ostajat tuntevat multimediatuotteet keskimäärin vain kohtalaisen hyvin. Ostajien vaikutusvalta vähentää myös se, että multimediatuotteet eivät ole standardiluonteisia vaan asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin suunniteltuja tuotteita.

Lähes kaikkien multimediatyörytysten mielestä multimediatyörytyksen ostaminen on heidän asiakkailleen (62%) keski-suuri tai (30%) suuri ostos asiakkaan liiketoiminnan laajuuteen ja liikevaihtoon nähden. Multimediatyörytyksen ostamisen tärkeyttä ostajalle kuvaa myös se, että asiakastyörytyksessä multimediatyörytyksen ostamisesta päättää (67%) ylin johto tai (25%) keski-johto. Multimediatyörytyksen ostaminen on merkittävä ostos asiakastyörytykselle.

Kokemuksella ja näyttöillä aikaisemmista töistä on suuri merkitys asiakkaan ostopäätöksessä ja asiakas luottaa enemmän suureen kuin pieneen multimediayritykseen. Multimediayritykset (97%) uskovat, että kaikkein tärkeimpiä asioita asiakkaalle ovat kokonaisuuden laatu ja tuotteen räätälöinti asiakkaan tarpeisiin sopivaksi.

Ylläolevien tekijöiden muuttuessa ajanmittaan tai yritysten strategisten päätöksien seurauksena myös ostajien valta luonnollisesti nousee tai laskee.

6.3.5 Toimittajien ja alihankkijoiden vaikutusvalta käynnistyvällä multimedia-alalla

Toimittajat ja alihankkijat voivat käyttää vaikutusvaltaansa alan yrittäjiin uhkaamalla nostaa hintojaan tai vähentämällä tarjottavien tuotteiden tai palvelujen laatutasoa. Selvitän seuraavaksi toimittajien, alihankkijoiden, työntekijöiden ja jakelukanavan vaikutusvaltaa multimedia-alan yrityksiin nähden.

Tavarantoimittajien vaikutusvalta

Suurin osa (72 %)multimediayrityksistä ei tarvitse tuotteidensa valmistukseen erityisosa tai tarvikkeita tavarantoimittajilta.

Jos tavarantoimittaja nostaa hintaa tai alentaa laatutasoa kaikki (100 %) erikoisosa tarvitsevat multimediayritykset voivat vaihtaa toimittajaa. Erikoisosa tarvitsevista multimediayrityksistä valtaosalle (78 %) ei aiheudu kustannuksia toimittajan vaihtamisesta. Kustannuksia toimittajan vaihtamisesta voi aiheutua laitteiden, sovellusten ja ohjelmien yhteensopimattomuuden vuoksi.

Pääosin tavarantoimittajilla ei ole suurta vaikutusvaltaa multimedia-alan yrityksiin nähden. Toisin CD-ROM-palveluiden alalla on muutama suurempi yritys, joilla on vaikutusvaltaa multimediayrityksiin nähden.

Toimittajien vaikutusvaltaa vähentää se, että toimittajat ovat keskimäärin pieniä yrityksiä ja niitä on useita. Toimittajien tuotteet eivät ole merkityksellisiä multimedia alan yrityksille ja suurin osa multimediayrityksistä ei tarvitse lainkaan toimittajia. Lisäksi Multimedia ala on alana keskittyneempi kuin tavarantoimittajien ala. Multimedia-alan yritykset voivat muodostaa tulevaisuudessa integraatiouhan toimittajille.

Työvoiman vaikutusvalta

Tavallisesti toimittajina pidetään toisia yrityksiä, mutta työvoimaa tulee yhtä hyvin tarkastella ikään kuin tavarantoimittajana. Työvoiman vaikutusvalta on multimedia-alalla suhteellisen suurta, sillä työvoiman tarjonta erityisammateissa ei pääse laajenemaan alan uutuuden ja alalle koulutetun työvoiman vähäisyyden vuoksi.

Kokopäiväisten työntekijöiden määrä multimediayrityksissä vaihtelee 1-15 työntekijän välillä riippuen yrityksen koosta. Suurilla multimediayrityksillä on keskimäärin yksitoista kokopäiväistä työntekijää, keskisuurilla kuusi ja pienillä yrityksillä on keskimäärin kaksi työntekijää. Multimediayritysten henkilöstön määrä todennäköisesti lisääntyy nopeasti seuraavien kolmen vuoden aikana, mutta edelleenkin multimedia-alalla on muihin toimialoihin verrattuna vähän työntekijöitä.

Tutkimuksessa havaittiin, että multimedia-ala kasvaa ja teknologia kehittyy niin nopeasti, että alalle koulutetun työvoiman koulutus voi olla vanhentunutta heidän opintojen valmistuttua. Yritysten on välttämätöntä oppia jatkuvasti uutta, kehittyä ja saada taitavia työntekijöitä.

Haastateltujen multimediayritysten (63%) mielestä multimediaa taitavaa työvoimaa ei ole tarjolla riittävästi. Joidenkin multimediayritysten tuotteet ja niiden valmistaminen vaatii erityisosaamista ja erikoistumista kapeille osaamisalueille ja siksi neljännesosa multimediayrityksistä kouluttaa työntekijänsä itse.

Syitä työntekijöiden itse kouluttamiseen ovat :

- 1) koulutettu tai kokemusta omaava työntekijä on niin kallis palkata, ettei multimediayrityksellä ole varaa rekrytointiin
- 2) Hyvien työntekijöiden löytäminen on vaikeaa, koska multimedia-alan ihmiset eivät osaa myydä itseään ja osaamistaan
- 3) Multimediayritykset eivät luota valtion multimedia-koulutukseen, sillä voi olla vanhentunutta oppilaiden valmistuttua.

Valtaosa (72 %) multimedia-yrityksistä tarvitsee multimedia-alalle koulutettua työntekijää vuoden 1997 aikana. Neljäsosalla multimediayrityksistä ei ole varaa rekrytointiin vuoden kuluessa.

Multimediaa taitavia työntekijöitä tarvitaan enemmän kuin multimedia-alalle koulutetaan ihmisiä. Suuremmilla multimediayrityksillä on helpompaa löytää työntekijä kuin pienemmillä yrityksillä. Tässä suhteessa suurempien yritysten kokoedulla alalletulon esteenä on merkitystä.

Alihankkijoiden vaikutusvalta

Työntekijöiden palkkaaminen ei aina ole kannattavaa, sillä työt multimedia-alalla ovat lähes aina projektiluonteisia. Tutkimuksessa havaittiin, että lähes kaikki multimediayritykset (91 %) ostavat töitä alihankintana muilta yrityksiltä. Puolet multimedia yrityksistä ostaa usein ja 41 prosenttia ostaa alihankintatöitä satunnaisesti.

Pienillä yrityksillä on mahdollisuus aloittaa toiminta ja saada kokemusta tekemällä alihankintatöitä. Alalla on paljon pieniä alihankkijoita ja niiden vaikutusvalta on suhteellisen pientä. Multimediayritykset pyrkivät luomaan kiinteitä suhteita hyviin alihankkijoihin ja muutama multimediayritys panostaa alihankkija-verkoston rakentamiseen.

Suurin osa(71 %) multimediayrityksistä tekee itse töitä alihankintana usein tai satunnaisesti muille yrityksille. Suuremmat alan yritykset eivät tee alihankintatöitä muille alan yrityksille.

Suurimmalla osalla (78%) multimediatyrittäjistä ei ole ongelmia alihankkijoiden kanssa. Tutkimuksessa havaittiin, että ongelmia ilmenee laadun, näkemyserojen ja kireän aikataulun kanssa. Ongelmallisena nähtiin se, että alihankkijoiden virheet tulevat multimediatyrittäjien vastuulle.

Toimittajien, alihankkijoiden, työvoiman ja jakelukanavan vaikutusvalta

Pääosin tavarantoimittajilla ei ole vaikutusvaltaa multimedia-alan yrityksiin nähden, koska toimittajien tuotteet eivät ole merkityksellisiä multimediatyrittäjille ja multimediatyrittäjä voi vaihtaa toimittajaa useimmiten ilman kustannuksia.

Alalla on paljon pieniä alihankkijoita ja niiden vaikutusvalta on suhteellisen pientä. Integraatiouhka alihankkijoiden suunnalta lisää hieman alihankkijoiden valtaa multimediatyrittäjisiin nähden. Sen sijaan työntekijöillä on suhteellisen suuri neuvotteluvoima multimedia-alalla, koska multimediaa taitavien työntekijöiden kysyntä on suurempaa kuin tarjonta.

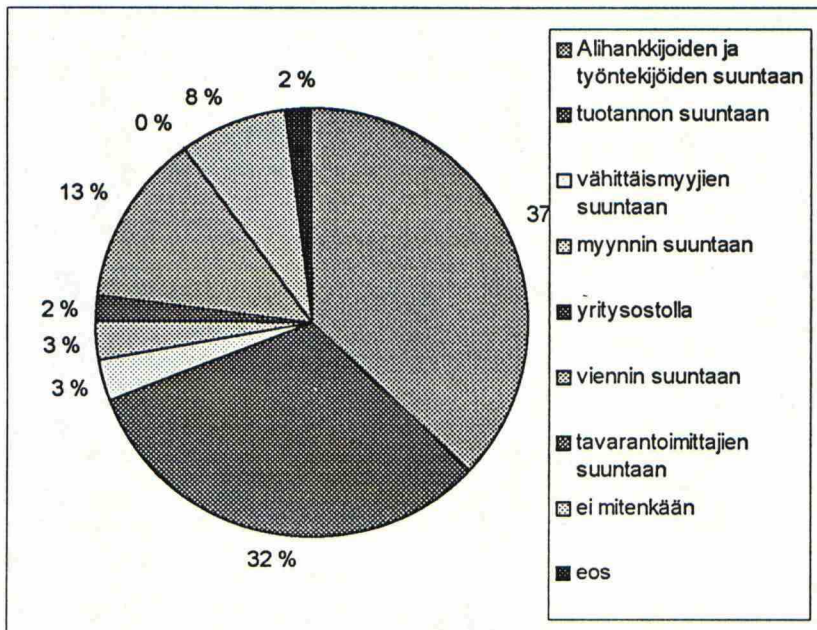
Jakelukanavalla ei ole kovin merkityksellistä roolia multimedia-alalla. Yli puolet multimediatyrittäjistä myy tuotteensa ja palvelunsa suoraan loppukäyttäjälle. Vain viidennes multimediatyrittäjistä myy tuotteensa ainoastaan jakelukanavan kautta.

6.3.6 Multimediatoimialalla toimivien yritysten näkemys alan kehityksestä ja tulevaisuudesta

Suurimmalla osalla (81 %) multimediatyrittäjistä tarkoituksena on kasvattaa liiketoimintaa tulevaisuudessa.

Valtaosa (69 %) multimediatyrittäjistä aikoo laajentaa toimintaansa alihankkijoiden ja työntekijöiden suuntaan tai panostaa yrityksen tuotannon lisäykseen.

Kuvio 6-10: Multimediaiyrityksien toiminnan laajentaminen

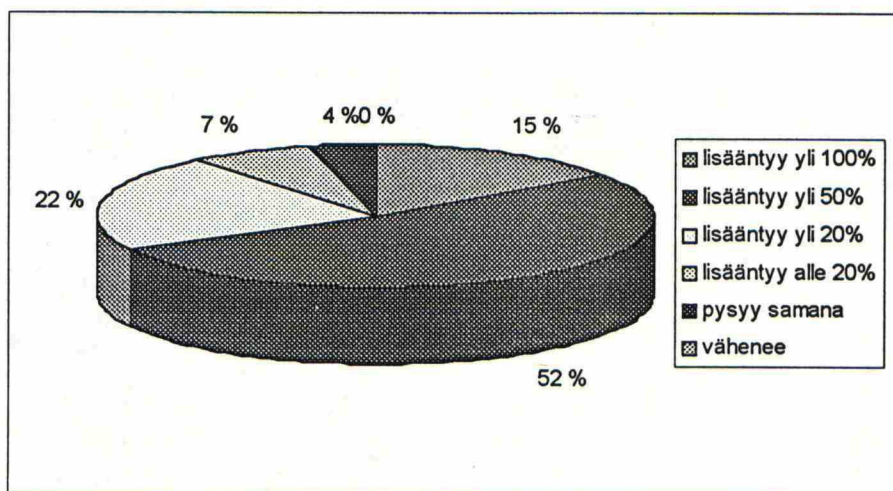


Hieman alle kuudesosa multimediaiyrityksistä kasvattaa vientiään ulkomaille. Jotkut yrityksistä laajentavat toimintaansa jälleenmyyjien, myynnin tai yritysostojen suuntaan. Vain kahdeksan prosenttia yrityksistä ei laajenna liiketoimintaansa.

Liikevaihtonsa kasvuun uskovat lähes kaikki (96%) multimediaiyritykset, mikä ilmentää alan nopeaa kehitystä ja siirtymistä alan kasvuvaiheeseen.

Yli puolet multimediaiyrityksistä uskoo liikevaihtonsa kasvavan yli 50 prosenttia seuraavien kolmen vuoden aikana. Yli 100 prosentin kasvuun uskoo 15 prosenttia yrityksistä. Yksikään multimediaiyritys ei usko liikevaihtonsa vähenevän ja vain harvat yritykset uskovat liikevaihtonsa pysyvän samana. Multimediaiyrityksillä ei ole vaikeuksia saada pääomaa kasvun tukemiseen, sillä sekä valtio että sijoittajat haluavat tukea kasvavia uuden teknologian aloja Suomessa.

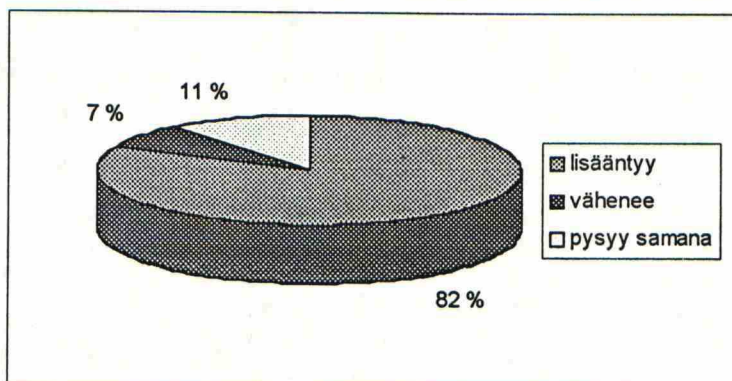
Kuvio 6-11 : Multimediatyriytsten ennustus liike-vaihtonsa kehityksestä seuraavien kolmen vuoden aikana.



Lähes kaikki (88%) keskisuuret yritykset uskovat liikevaihtonsa lisääntyvän yli 50 prosenttia kolmessa vuodessa. Suurista sekä pienistä multimediatyriyksistä noin puolet uskoo vastaavaan liikevaihdon kasvuun. Tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan arvioida, että seuraavien kolmen vuoden aikana keskisuurien multimediatyriytsten liikevaihto saattaa prosentuaalisesti kasvaa enemmän kuin suurien tai pienien multimediatyriytsten liikevaihto. Markkamääräinen liikevaihdon kasvu saattaa kuitenkin olla voimakkainta suuremmilla multimediatyriyksillä.

Kilpailun lisääntymiseen tulevaisuudessa uskoo valtaosa (82 %) multimediatyriyksistä. Toisaalta jotkut multimediatyriykset uskovat teknologian kehitykseen ja markkinoiden kasvamiseen nopeammin kuin kilpailijoiden määrän. Heidän mielestään kilpailu vähenee multimedia-alalla tulevaisuudessa.

Kuvio 6-12: Kilpailun määrä multimedia-alalla tulevaisuudessa



Kolme neljästä (73 %) multimediateyrytyksestä arvioi tuote- ja palveluvalikoimansa lisääntyvän seuraavien kolmen vuoden aikana. Vain neljä prosenttia teyrytyksistä aikoo vähentää tuotevalikoimiaan tulevaisuudessa.

Noin puolet multimediateyrytyksistä aikoo kehittää osaamistaan teknologioissa ja erikoisosaamisalueilla. 45 prosenttia multimediateyrytyksistä panostaa jo olemassa olevan kehittämiseen tai tuotannon ja erityisesti verkkotuotannon kehittämiseen. Vain viisi prosenttia panostaa viennin kehittämiseen.

Valtaosa (78 %) multimediateyrytyksistä uskoo lisäävänsä henkilökuntansa määrää kolmen seuraavan vuoden aikana. Yksikään haastatelluista ei usko henkilöstönsä määrän vähenevän tulevaisuudessa.

Multimediateyrytykset uskovat, että ongelmia multimedia liiketoiminnassa tulevaisuudessa aiheuttavat seuraavat asiat :

- suuret erot tuotteiden laadussa
- nopea teknologian kehitys
- hyvien alihankkijoiden, yhteityökumppanien ja työntekijöiden löytäminen
- globaali kilpailu on kovaa
- paljon erilaisia standardeja
- lainsäädäntö
- multimedia-käsitteen vakiintumattomuus
- ostajien tietämättömyys multimediatesta
- tuotannon kontrolli
- riski, että joku keksii kapean erikoistumis-sektorin, jolla teyryty toimii
- Rikollisen kaupan lisääntyminen verkossa
- kilpailu lisääntyy

Lähiuosina elektroniikka teollisuus ja tele- ja tietotekniikka ja näihin perustuvat palvelut, kuten multimedia ovat nousemassa maailman suurimmaksi toimialaksi.

Olennaista näillä aloilla on entistä nopeammat syklit, jotka korostavat pre-market-kilpailua. Multimedia-alalla tuotekehitys on kallista, monimutkaista ja aikaa vievää. Yhteistyön ja kommunikaation lisääntyminen kaikilla aloilla lisää verkko- ja multimediatuotteiden kysyntää tulevaisuudessa.

Multimedia-ala on hyvin nopeasti kasvava ja kehittyvä ala. Suurin osa multimediaiyrityksistä uskoo liikevaihtonsa, henkilöstönsä, tuotevalikoimiensa ja liiketoimintansa kasvuun tulevaisuudessa. Myös kilpailun ja viennin uskotaan kasvavan seuraavien kolmen vuoden aikana. Tulevaisuudessa multimediaiyritykset keskittyvät eniten tuotekehitykseen ja jo olemassa olevan toiminnan kehittämiseen.

7. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tutkielman empiriaosan tavoitteeksi asetettiin tutkia

- teoriaosassa kuvattuja käynnistyvän toimialan ominaispiirteitä, yritysten strategiaan ja kilpailun intensiteettiin vaikuttavia tekijöitä multimediatoimialan käynnistysvaiheessa ja
- teoriaosassa esiteltyjen strategiavaihtoehtojen, kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen soveltuvuutta käynnistyvällä multimediatoimialalla toimivien yritysten strategiavaihtoehtoiksi.

Suhteellisen laajan empiria-aineiston avulla on mielestäni mahdollista vetää johtopäätöksiä käynnistyvälle multimediatoimialalle ominaisimmista piirteistä, yrityksen strategiaan ja kilpailun intensiteettiin eniten vaikuttavista tekijöistä sekä eri perusstrategioiden soveltuvuudesta käynnistyvän multimediatoimialan yritysten strategiavaihtoehtoiksi.

7.1 Eri strategiavaihtoehtojen soveltuvuus käynnistyvällä multimediatoimialalla toimivan yrityksen perusstrategiaksi ja strategiaan vaikuttavia tekijöitä

Strategiavaihtoehtojen toteutuksen onnistuminen edellyttää strategian valintaa riittävän ajoissa sekä valitun strategian johdonmukaista läpiviemistä. Tällä hetkellä multimedia-alan rakenne on vakiintumaton, kilpailun säännöt ovat suurelta osin määrittelemättömiä ja kilpailijoita on vaikea nimetä. Siksi multimediayritys voi omien valintojensa kautta yrittää määrittää alan sääntöjä mm. tuotepolitiikassa, markkinointitavoissa ja hintastrategiassa.

Määriteltäessä strategiaa multimedia-alalla on otettava huomioon alan kehitysvaiheen erityispiirteet, epävarmuudet, riskit ja ennakoitavat muutokset, sillä toimialalle saattaa syntyä vaikeita kilpailutilanteita myöhemmissä kehitysvaiheissa.

Teoriaosassa esitetyistä perusstrategiavaihtoehdoista differointi ja keskittyminen soveltuvat multimedia-alalla toimivan yrityksen strategioiksi paremmin kuin kustannusjohtajuuden perusstrategia. Multimediayrityksistä yli puolet on valinnut keskittymisen perusstrategiakseen ja yli kolmannes yrityksistä noudattaa differoinnin perusstrategiaa. Yksikään multimediayritys ei ole valinnut kustannusjohtajuutta perusstrategiakseen.

Kustannusjohtajuuden perusstrategia

Kustannusjohtajuuden perusstrategiaa on vaikea toteuttaa multimedia-alalla, koska alan tunnettuus on vielä pieni ja alan markkinat eivät ole vielä kovin laajat, siksi suurtuotantoon riittävää volyymiä on vaikea saavuttaa.

Lisäksi multimedia-alalla ei juurikaan ole standardituotteita ja tuotteen räätälöinti asiakkaalle nostaa tuotteen hintaa ja vaatii resursseja. Siksi kustannusjohtajuuden saavuttaminen suuren volyymin, kustannusedun tai standardituotteiden avulla on vaikeaa.

Differoinnin perusstrategia

Multimediayrityksistä 36 prosenttia noudattaa differoinnin perusstrategiaa eli erilaistamista tuotteissa ja palveluissa. Multimedia-alalla differoinnin ja erikoisosaamisen arvo perustuu useammin asiakkaan suorituskyvyn parantamiseen kuin asiakkaan kustannusten alentamiseen.

Multimedia-alalla suosittu lähestymistapa differointiin on asiakkaan erityispiirteiden huomioon ottaminen ja tuotteen räätälöinti asiakkaan tarpeisiin. Muita multimediayritysten lähestymistapoja differointiin ovat erikoistuminen tuotesuunnitteluun, alan uusimpaan teknologiaan, asiakaspalveluun, hyvään laatuun tai erikoisosaamiseen.

Differoinnin perusstrategia sopii hyvin multimediayrityksen strategiaksi, koska yrityksen on suhteellisen helppo erilaistaa tuotteensa ja palvelunsa alan muusta tarjonnasta ja

siten erottua muista alan yrityksistä. Multimedia-ala ja multimediatuotteet ovat uusia ja asiakkailla on paljon erilaisia tarpeita, joihin voidaan keksiä innovatiivisia ja tehokkaita ratkaisuja multimediaa hyödyntämällä.

Tutkimuksen mukaan multimediatuotteiden paketointi ainutlaatuisiksi kokonaisuuksiksi tai voimakas markkinointiin panostaminen saattavat olla hyviä kilpailuetuperustoja multimedia-alan tämän hetkisessä tilanteessa, koska alan yritykset panostavat yleisesti vähän markkinointiin ja yhdenkään multimediayrityksen erilaistamiskeinona ei ole asiakkaiden tarpeisiin suunniteltujen kokonaispakettien tarjoaminen, vaikka multimediayritykset yleisesti uskovat asiakkaan pitävän tärkeänä sopivaa kokonaispakettia.

Keskittymisen perusstrategia

Tutkimuksen mukaan yli puolet multimediayrityksistä on valinnut keskittymisen perusstrategiakseen. Keskittymisen perusstrategia perustuu olettamukselle, että multimediayritys pystyy paremmin palvelemaan kapea-alaista kohdetta kuin kilpailijat, jotka toimivat laajemmalla alueella.

Keskittymisstrategia sopii hyvin multimediayrityksen strategiaksi, koska varsinkin alan alkuvaiheessa multimediayrityksillä on niukasti resursseja ja mahdollisuuksia palvella laajoja markkinoita.

Multimedia-alan alkuvaiheessa multimediayrityksen on todennäköisesti tuottavampaa erikoistua palvelemaan hyvin tietyn kohderyhmän tarpeita kuin levittää osaamista, vähäisiä henkilöstö-, markkinointi- ja tuotekehitysresursseja laajan kohdealueen palvelemiseksi. Multimedia-alalla ei ole vielä onnistuttu kehittämään standardituotteita laajojen markkinoiden tarpeisiin.

Suurin osa keskittymisen perusstrategian valinneista yrityksistä kohdistaa tuotteensa suurille tai keskisuurille Suomessa toimiville yrityksille. Multimediayritykset ovat pääosin keskittyneet Suomessa toimiviin erittäin suuriin

yrityksiin, teollisuus- ja hightech-alan yrityksiin, oppilaitoksiin, kustantajiin sekä kulttuuriin ja museoon liittyviin järjestöihin ja yhteisöihin. Kotitalouksien tarpeisiin ei vielä juurikaan valmista multimediatuotteita.

Ainoastaan viisi prosenttia multimediatehtävistä on tarkoin segmentoitunut hyvin kapeaan segmenttiin ja rakentaa tuotteensa ja erikoisosaamisensa vain tälle segmentille.

Tällä hetkellä siinä, kenelle multimediatehtävät kohdistavat tuotteensa on paljon hajontaa ja yritykset eivät juurikaan kilpaile samoista asiakkaista. Tulevaisuudessa kilpailu todennäköisesti lisääntyy ja segmenttivalinnat tulisi jo alan käynnistysvaiheessa harkita tarkasti.

Multimedia-alalla keskittymisstrategian pitävyys riippuu siitä, miten hyvin yritys pystyy suojautumaan kilpailijoiden jäljittelyltä ja kuinka pysyviä segmentoinnin perustana olevat tekijä ovat. Multimediatehtävien alalla on käynnistysvaiheessa ja suuretkin muutokset ovat mahdollisia alan kehittyessä. Segmentoinnin perustana olevat tekijät ja erinomaisuudet voivat muuttua esim. teknologian kehittymisen myötä, samoin kuin kohdesegmentin tarpeet ja toiveet.

Ulkoiset tekijät multimedia-alan kehityksessä

Multimedia-alalla tärkeä strateginen kysymys on yrityksen omien intressien ja alan yleisen edun tasapaino, koska alan imagoon, uskottavuuteen ja ostajien hämmennystilaan liittyy ongelmia. Multimediatehtävän menestys on aloitusvaiheessa osaltaan riippuvainen alan muista tehtävistä ja siksi yhteistyön merkitystä ei tule vähätellä.

Multimediatehtävien intresseinä ovat standardoinnin aikaansaaminen, huonon laadun tiukka valvonta sekä epäluotettavien valmistajien estäminen samalla kun pyritään ylläpitämään vakaata kuvaa alihankkijoille, asiakkaille, viranomaisille ja taloudellisille yhteisöille.

Strategian toteuttaminen

Multimedaiyryykselle on tärkeätä nopea toiminnallinen suuntautuminen. Multimedaiyryitys voi toteuttaa valitsemaansa strategiaa mm. tuotekehityksen, investointien, kansainvälistymisen, yritysostojen tai divestointien avulla. Yritysostot ja divestoinnit eivät ole yleisiä multimedia-alalla, mutta ne tulevat todennäköisesti lisääntymään alan kasvuvaiheessa.

Multimedia-alan käynnistysvaiheessa lähes kaikki multimedaiyrytykset panostavat tuotekehitykseen. Tuotekehittelyä ei voida erottaa markkinoiden kehittymisestä, koska markkinat kehittyvät sitä mukaa kuin tuote kehittyy ja sitä pystytään soveltamaan markkinoiden tarpeisiin. Multimedaiyrytyksen on tärkeää pyrkiä tuomaan kehittämänsä uusi tuote nopeasti markkinoille, koska teknologian kehitys ja vanheneminen on nopeaa.

Suurin osa (89 %) multimedaiyryyksistä uskoo liikevaihtonsa lisääntyvän 20-100 prosenttia seuraavien kolmen vuoden aikana. Odotettu positiivinen liiketoiminnan kehitys vaikuttaa positiivisesti investointipäätöksiin. Taitava ja osaava henkilöstö on multimedia-alalla menestymisen kannalta avainresurssi ja siksi siihen investoidaan suhteellisen paljon, samoin kuin koneisiin, laitteisiin ja ohjelmistoihin.

Kansainvälistymällä multimedaiyryitys voi saavuttaa laajemmat kasvumahdollisuudet ja parantaa erityyppisten resurssien saatavuutta. On kuitenkin huomattava, että kansainvälisen liiketoiminnan onnistunut toteutus vaatii paljon resursseja, osaamista ja pääomaa. Tällä hetkellä vain viisi prosenttia multimedaiyryyksistä keskittyy kansainvälisen toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan kansainvälistymiseen panostaminen kaksinkertaistuu seuraavien kolmen vuoden aikana.

7.2 Multimediatoimialan käynnistysvaiheelle keskeisiä ominaispiirteitä

Multimediatoimialalla on yleisesti katsoen varsin vähän kokemuksia ja perinteitä. Alalle ei ole vielä kiteytynyt vakiintuneita teknisiä ratkaisuja ja toimintatapoja. Multimediatoimialan tämän hetkistä vaihetta voidaan kuvata ominaispiirteillä, joilla Porter kuvaa käynnistyvää toimialaa yleensä.

Multimedia-alan käynnistysvaiheelle on tyypillistä suuri pienten ja uusien yritysten lukumäärä. Suomessa pääosa multimediatoiminnasta on alkanut vasta 1990 luvulla ja lähes puolet multimediayrityksistä on toiminut alalla yhdestä kahteen vuotta. Yli puolella alan yrityksistä vuotuinen liikevaihto on miljoona markkaa tai vähemmän.

Kaikkien multimediayritysten mielestä alalle ominaisimpia piirteitä ovat voimakas kasvu ja teknologian nopea kehitys. Käynnistyvänä toimialana multimedia-alalla on havaittavissa yleisiä käynnistyvien alojen piirteitä, kuten teknologista ja strategista epävarmuutta. Tuotekehittely on avainasemassa, vaikka suuri riskialttius sekä tulevaisuuden suunnittelun lyhyt aikahorisontti vaikeuttavat uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittelyä.

Multimedia-alalla on paljon epävarmuutta teknologian suhteet, mikä ilmenee kilpailuna mm. parhaista tuoteyhdistelmistä ja tehokkaimmista valmistusteknologioista. Multimedia-alalla on suuri määrä pieniä yrityksiä, joilla on toisistaan eriävät tuotteet ja ratkaisut. Standardien puute, erilaiset valmistustekniikat, lyhyet valmistussarjat ja tuotteiden yhteensopimattomuus keskenään ovat tyypillisiä ongelmia multimedia-alan käynnistysvaiheessa. Alalla vallitsee eräänlainen alan pääkehityssuuntaa sekä läpimurtotuotteita koskeva kilpailu.

Teknologiseen epävarmuuteen liittyy strategista epävarmuutta. Multimediayritykset kokeilevat erilaisia lähestymistapoja strategisen aseman löytämisessä, markkinoinnissa ja palvelujen

tarjonnassa. Multimedia-alalle on tunnusomaista nopeasti kasvavat markkinat, joilla asiakkaat ovat varsin kokemattomia ja epävarmoja asettaessaan vaatimuksia ja tehdessään valintoja. Edellämämainituista asioista johtuen multimedia-alalle on tyypillistä epävarmuus hinnoittelussa ja vähäinen kilpailun määrä. Yleisesti multimediayrityksillä ei ole selvää käsitystä kilpailijoista, ostajien piirteistä tai alan olosuhteista, vaikka paine asiakkaiden hankkimiseksi ja tuotteen saamiseksi vastaamaan kysyntää koetaan suureksi.

Multimedia-alalle on tyypillistä korkeat alkukustannukset, jotka johtuvat pienen valmistusvolyymin, uutuuden ja korkeiden palkkakustannusten yhteisvaikutuksesta. Kustannukset tulevat vähitellen laskemaan oppimisen, hankitun kokemuksen sekä standardien myötä. Korkeista tuotanto kustannuksista johtuen multimediayritysten voitot ovat alhaisia, hinnoittelusta ja marginaaleista huolimatta.

Multimedia-alan kehitystä estäviä ongelmia

Suurin ongelma multimedia-alalla on tuotteen epätasainen laatu. Multimedia-alalla ongelmia aiheuttavat standardien puute tuotteissa ja teknologioissa, korkeat alkukustannukset, työn hinnan nousu ja infrastruktuurin puute sekä asiakkaiden epävarmuus.

Tutkimuksen mukaan ole ongelmina multimedia-alalla eivät ole imago ja uskottavuus rahoittajayhteisöissä, raaka-aineiden saanti, säännösten hyväksyminen, vanhentumisen mahdollisuus tai uhanalaisten yhteisöjen reaktiot. Multimedia-ala on poikkeava käynnistytävänä alana, koska alan yritysten on helppo saada rahoitusta toiminnalleen

Alkumarkkinat ja myöhäiset markkinat multimedia-alalla

Eräs strategian kannalta kriittinen kysymys multimedia-alalla on se, mitkä markkinat tulevat avautumaan aikaisin uuden alan tuotteille ja mitkä vasta myöhemmin. Varhaiset markkinat voivat vaikuttaa suuresti siihen, miten multimediatoimiala kehittyy.

Markkinat ja markkinasegmentit eroavat sen suhteen, miten ne vastaanottavat uuden tuotteen. Saadun hyödyn luonne on ehkä tärkein yksittäinen determinantti ostajan hyväksyessä uuden tuotteen tai palvelun. Multimediata tuotteiden varhaisimpia ostajia ja multimediayritysten asiakkaita useimmin ovat suuret (45%) ja keskisuuret yritykset (21%), koska ne saavat eniten toimivuushyötyä multimediata tuotteista ja niillä on eniten resursseja panostaa uuden teknologian tuotteisiin.

7.3 Keskeisiä kilpailun intensiteettiin vaikuttavia tekijöitä multimedia-alan käynnistysvaiheessa

Multimediatoimialan rakenteesta riippuvat kilpailuvoimat voidaan määritellä alalla kilpailevien, uusien tulokkaiden, asiakkaiden, hankkijoiden ja korvaavien tuotteiden suhteen. Alan käynnistysvaiheessa eniten vaikutusvaltaa multimediayrityksiin nähden on ostajilla, alan kilpailijoilla ja työntekijöillä. Uusia tulokkaita, korvaavia tuotteita ja uusia teknologisia keksintöjä, alihankkijoita, tavarantoimittajia tai jakelijoita ei koeta uhkaaviksi tekijöiksi.

Käynnistyvällä multimedia-alalla uusien tulokkaiden uhka

Uusien tulokkaiden on helppo tulla multimedia-alalle, mutta menestyminen ja tarvittavan laatutason saavuttaminen on vaikeaa ja vaatii alkupääomaa. Multimediayritysten vastatoimet uusia tulokkaita kohtaan ovat epätodennäköisiä, koska yleisesti multimediayritykset eivät pidä alalle tulevia uusia tulokkaita uhkatekijänä.

Multimedia-alan käynnistysvaiheessa merkittävimpiä alalletulon esteitä ovat tuotedifferointi, yrityksen koko, asiakasuskollisuus ja hyvät asiakassuhteet sekä multimedia-alan kokemus.

Tuotedifferointi on merkittävä alalle tulon este, samoin kuin asiakasuskollisuus. Mikäli asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen, se ei mielellään vaihda multimediatoimittajaa,

koska multimediatuotteet valmistetaan asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin sopiviksi ja alalla on laadultaan hyvin eritasoisia yrityksiä ja lisäksi toisen yrityksen tuotteet saattavat olla yhteensopimattomia jo olemassa olevien tuotteiden kanssa.

Asiakas luottaa helpommin kooltaan suurempiin yrityksiin ja siksi pienien ja uusien yritysten on vaikea todistaa pätevyytensä ja luotettavuutensa asiakkaan silmissä. Taloudellinen koko on myös hyvien työntekijöiden saamisen kannalta merkittävä alalletulon este. Kaikki multimediaiyritykset ovat samaa mieltä siitä, että näytöt aikaisemmista töistä ja siten yritykselle hankittu kokemus on asiakkaalle tärkeää ja tuo yritykselle pysyvää etua kilpailijoihin nähden.

Kilpailun intensiteetti toimivien kilpailijoiden kesken multimedia-alan käynnistysvaiheessa

Multimedia-alalla yrityksen voimavaroja käytetään parhaiten sen omien vahvojen kohtien tukemiseen ja alan kehittämiseen eikä kilpailijoihin reagointiin. Tällä hetkellä uudet kilpailijat ja laajempi kilpailu mainonnalla todennäköisesti laajentaisi multimediatuotteiden tunnettavuutta ja siten kasvattaisi kysyntää.

Valtaosa multimediaiyrityksistä kokee, että alalla on sopivasti tai vähän kilpailua. Multimedia-alalla intensiivinen kilpailu ei ole todennäköistä lähiaikoina, sillä alan kasvu on nopeaa ja multimediaiyritykset ovat hajautuneita tuottamaan keskenään erilaisia tuotteita. Lisäksi multimedia-alalla on alhaiset kiinteät- ja varastointikustannukset, alalta poistumisen esteet ja strategiset panokset. Tällä hetkellä alalla ei ole liikakapasiteettia.

Tutkimuksessa havaittiin, että yhteistyökumppanien tunteminen on multimediaiyrityksille tärkeämpää kuin kilpailijoiden tunteminen. Yhteistyö mahdollistaa yritysten erikoistumisen juuri omaan osaamisalueeseensa. Tämä selittää myös alihankinta- ja yhteistyön suuren määrän multimedia-alalla.

Korvaavien tuotteiden taholta tuleva paine multimedia-alan käynnistysvaiheessa

Korvaavien tuotteiden läpimurron mahdollisuus on suuri multimediatuotteiden elinkaaren alkuvaiheessa, koska teknologia on vielä kehittymätöntä, kehitys on nopeaa ja multimediatyrietykset panostavat voimakkaasti uusien tuotteiden kehittämiseen. Kun tuotteen valmistamiseen liittyvä teknologia kehittyy ja kun multimediatyrietykset oppivat ottamaan kuluttajien tarpeet ja toiveet paremmin huomioon, vaikeutuu myös korvaavien tuotteiden tuominen markkinoille.

Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella multimediatyrietykset eivät koe korvaavia tuotteita tai uusia teknologisia keksintöjä uhkaaviksi tekijöiksi, vaikka teknologinen kehitys alalla on nopeaa ja kehityksessä mukana pysyminen vaatii paljon työtä.

Ostajien vaikutusvalta multimedia-alan käynnistysvaiheessa

Multimedia-alalla ostajien valtaa painaa hintoja alas tai vaatia parempaa laatua tai enemmän palveluja lisää eniten se, että multimedia-yrityksillä on lukumääräisesti vähän asiakkaita, jotka ovat kooltaan suuria ja ne muodostavat suuren osan kokonaismarkkinoista. Lisäksi asiakkaiden ostouseus on pieni ja alalla on suuri paine asiakkaiden hankkimiseksi.

Ostajan vaikutusvalta vähentää eniten tietämättömyys multimediasta ja kokemuksen puute. Ostajat tuntevat multimediatuotteet keskimäärin vain kohtalaisen hyvin. Ostajien vaikutusvalta vähentää myös se, että multimediatuotteet eivät ole standardiluonteisia vaan asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin suunniteltuja tuotteita.

Toimittajien, alihankkijoiden ja työvoiman vaikutusvalta käynnistyvällä multimedia-alalla

Valtaosa multimediatyrietyksistä ei tarvitse tuotteidensa valmistukseen tarvikkeita tavarantoimittajilta.

Tavarantoimittajilla ei ole suurta vaikutusvaltaa multimedia-alan yrityksiin nähden, koska toimittajien tuotteet eivät ole merkityksellisiä multimediayrityksille ja multimediayritys voi vaihtaa toimittajaa ilman suuria kustannuksia.

Multimedia-alalla on paljon pieniä alihankkijoita ja niiden vaikutusvalta on suhteellisen pientä. Alihankkijoiden suuren määrän selittää se, että pienet multimediayritykset useimmiten aloittavat toimintansa keräämällä alan kokemusta alihankintatöillä. Suurin osa multimediayrityksistä käyttää alihankkijoita. Integraatiouhka alihankkijoiden suunnalta ei juurikaan lisää alihankkijoiden vaikutusvaltaa multimediayrityksiin nähden.

Sen sijaan työntekijöillä on suhteellisen suuri neuvotteluvoima multimedia-alalla, koska multimediaa taitavien työntekijöiden kysyntä on suurempaa kuin tarjonta.

7.4 Multimediatoimialan kehityksestä tulevaisuudessa

Lähivuosina elektroniikkateollisuus, tele- ja tietotekniikkatuotteet ja näihin perustuvat palvelut, kuten multimedia ovat nousemassa maailman suurimmaksi toimialaksi.

Multimedia-ala on hyvin nopeasti kasvava ja kehittyvä toimiala. Suurin osa multimediayrityksistä uskoo liikevaihtonsa, henkilöstönsä, tuotevalikoimiensa ja liiketoimintansa voimakkaaseen kasvuun tulevaisuudessa. Suurin osa multimediayrityksistä aikoo seuraavien kolmen vuoden aikana panostaa jo olemassa olevan toiminnan, erikoisosaamisen ja tuotteiden kehittämiseen.

Kasvun uskotaan jatkuvan tulevaisuudessa ja yli puolet multimediayrityksistä uskoo liikevaihtonsa kasvavan jopa 50-100 prosenttia kolmessa vuodessa. Suurimmalla osalla (81 %) multimediayrityksistä tarkoituksena on kasvattaa liiketoimintaa tulevaisuudessa. Kilpailun, viennin ja tuotevalikoimien uskotaan kasvavan seurauksena liiketoiminnan laajenemisesta.

Multimediayritykset uskovat, että suurimmat ongelmat liiketoiminnassa tulevaisuudessa aiheuttavat mm. seuraavat asiat:

- multimedia-käsitteen vakiintumattomuus ja ostajien tietämättömyys multimedialta
- nopea teknologian kehitys
- paljon erilaisia standardeja
- suuria eroja tuotteiden laadussa
- alan tuotannon kontrolli vaikeutuu
- kilpailu lisääntyy
- hyvien työntekijöiden rekrytointi vaikeutuu

Nopea teknologian kehitys sekä voimakas panostaminen tuotekehitykseen voivat aiheuttaa suuria eroja tuotteiden laadussa ja suuren määrän erilaisia standardeja. Alan yritysten ja kilpailun lisääntyessä laadun ja tuotannon kontrolli vaikeutuu. Muutaman yrityksen tuotteiden huono laatu voi vahingoittaa koko alan mainetta.

Toisaalta multimedia-alalla kilpailun lisääntyminen ja yritysten panostukset markkinointiin voivat lisätä alan tunnettavuutta ja multimediatuotteiden kysyntää.

TAULUKOIDEN JA KUVIOIDEN LUETTELO

(Taulukoiden ja kuvioiden numerointi:

Ensimmäinen numero kertoo luvun, johon taulukko tai kuvio on sijoitettu ja toinen numero kertoo taulukoiden ja kuvioiden järjestyksen luvun sisällä)

Taulukko 2-1: Ansoffin tuote-markkinamatriisi

Taulukko 2-2: Toimialatason segmentointi-kriteerit

Kuvio 2-1: Porterin nelikenttämatriisi

Kuvio 2-2: Porterin mukaisesti toimialan jäsentämisprosessi

Taulukko 3-1: Tuotteen elinkaaren vaiheet ja vaiheille ominaiset piirteet (Hofer & Schendel, 1978)

Taulukko 3-2 : Tuotteen elinkaari ja toimialan menestystekijät (Lahti, 1988, 97)

Kuvio 3-1: Ennustaminen käynnistyvällä alalla (Porter)

Kuvio 3-2: Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät

Kuvio 3-3: Esteet ja kannattavuus (Porter, 1984, 43)

Taulukko 4-1: Multimediayritysten sijoittuminen Suomessa

Taulukko 4-2: Multimediayritysten ikä-jakauma

Kuvio 4-1: Multimediayritysten ikä jaoteltuna taustamuuttujaryhmiin

Kuvio 4-2: Multimediayritysten koko liikevaihdolla mitattuna

Kuvio 4-3: Multimediayritysten koko jaoteltuna taustamuuttujaryhmiin

Kuvio 5-1: Internet- ja verkkopalvelujen osuus multi- ja hypermediapalveluista Suomessa.

Kuvio 5-2: Multi- ja hypermediapalveluiden jaottelu tuoteryhmittäin

Kuvio 5-3: Yritysten perusstrategiat multimedia-alalla

Kuvio 5-4: Kohderyhmät, joihin multimediayritykset ovat keskittyneet

Kuvio 5-5: Multimediayritysten panostaminen tuotekehitystoimintaan

Kuvio 5-6: Multimediayritysten tuotekehitykseen panostamien resurssien jakautuminen eri kohteisiin

Kuvio 5-7: Tuotekehitystoiminnan tavoite

Kuvio 5-8: Multimediatehtävien suunnitellut investoinnit
vuonna 1997

Kuvio 5-9: Investoinnit multimedia-alalla

Kuvio 6-1: Multimediatehtävien perustamisajankohdat

Kuvio 6-2: Multimedia-alan yritysten multimedia-
toiminnan aloittamisen ajankohta

Kuvio 6-3: Kilpailun määrä multimedia-alalla

Kuvio 6-4: Yhteistyö muiden alan yritysten kanssa

Kuvio 6-5: Multimediatehtävien oma arvio tuotteidensa
hintatasosta

Kuvio 6-6: Miten multimediatehtävät kokevat korvaavat
tuotteet tai uudet teknologiset keksinnöt
uhkatehtävöinä

Kuvio 6-7: Asiakkaiden multimedia-alan tuntemus

Kuvio 6-8: Multimediatehtävien asiakkaat

Kuvio 6-9: multimediatehtävien asiakaskunnan määrä

Kuvio 6-10: Multimediatehtävien toiminnan laajentaminen

Kuvio 6-11: Multimediatehtävien ennustus liike-vaihtonsa
kehityksestä seuraavien kolmen vuoden aikana.

Kuvio 6-12: Kilpailun määrä multimedia-alalla
tulevaisuudessa

LÄHDELUETTELO:

- | | |
|---|---|
| Ansoff H. Igor | Corporate Strategy, 1.painos, New York, McGraw-Hill, 1965, s.94, 97-101, 106 |
| Ansoff H. Igor | Strateginen johtaminen, Weilin &Göös, 1.painos, Espoo, 1981, ss.49, 153, 233 |
| Ansoff H. Igor &
Declerck Roger P. &
Hayes Robert L., | Strategic Planning to Strategic Management, 1.painos, John Wiley & Sons Ltd, London, 1976, s.1 |
| Jahnukainen Iiro &
Junnelius Christian &
Sonkin Lena | Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta, 2. painos, Weilin+Göös, Espoo, 1981, s.86-88 |
| Drucker Peter F. | An Introductory View of Management, 1.painos, Harper & Row Publishers, New York, 1977, ss.101, 111-112 |
| Drucker Peter F. | The Practice of Management, Harper & Row Publishers, New York, 1986 |
| Hamermesh Richard G. | Strateginen suunnittelu toimivaksi, Rastor Oy Ab, Helsinki, 1988 |
| Hofer Charles W. &
Schendel Dan | Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1978, ss. 11, 23-29, 107-109 |
| Johnson Gerry &
Scholes Kevan | Exploring Corporate Strategy, Third edition, Prentice Hall, Hertfordshire(UK), 1993, ss.14-23, 151 |
| Kangasharju Helena &
Marjapuro Marketta | Tutkimusraportin kirjoittaminen, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 1994 |
| Karlöf Bengt | Johtamisen käsitteet ja mallit, Weilin+Göös, Porvoo, 1995, ss.192-212, 235-237, 269, 337-338 |

- Karlöf Bengt Strategian ydinkohdat, Amer-yhtymä ja Weilin+Göös, Espoo, 1986, ss.41-47, 62, 207
- Koutsoyiannis A. Modern Microeconomics, 2. Painos, MacMillan Education Ltd, London, 1979, s.8
- Kyläkoski Kalevi Kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen strategia- ja budjettisuunnittelu, kannattavuus ja rahoitus, tekstiosa, 1. Painos, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 1990, ss.20-23, 48, 64-65, 74
- Kyläkoski Kalevi Suunnittelusysteemin vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen, 1. Painos, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 1992, ss.14-17
- Kyläkoski Kalevi Yrityksen strategiasuunnittelu systeeminä ja prosessina, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 1980, ss.66-95
- Lahti Arto Liiketoimintatason strateginen malli, Empiirinen testaus trikootoimialalla, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 1981, ss.39-41, 89-96
- Lahti Arto Yrityksen strategia ja menestyksellisyys, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 1985, ss.73-74,151,153, 171
- Lahti Arto Markkinointi kilpailuetuna, International Networking Publishing INP Oy, 2.Painos, Keuruuprint Oy, Keuruu, 1993
- Lahti Arto Strateginen Yritysanalyysi, Weilin+Göös, Espoo, 1988, s.25-26, 97
- Lehti Matti The Formation of Resource allocation Strategy of the Firm and the Underlying Performance Related Mechanisms, The Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 1990, ss.15-16

- Lokka Jukka ja Möller Kristian Liikeidea-analyysi voimavarojen , tarpeiden ja Markkinoiden synteesi, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 1994, ss.15-16, 24-29, 31-35
- Mintzberg Henry & Quinn James Brian The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases, Second edition, Prentice-Hall International Inc, New Jersey, 1991, s.3-19
- Porter Michael E. Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, A Division of Macmillan Inc, New York, 1985, ss.92-108, 289
- Porter Michael E. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, A Division of Macmillan Inc, New York, 1980, ss.3-236
- Porter Michael E. Strategia kilpailutilanteessa, Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat, 1. Painos, Rastor Oy Ab, Helsinki, 1984, ss.23-273
- Rope Timo Asiakaskeskeinen markkinointi- näkemyksiä ja sovelluksia, Weilin+Göös, Espoo, 1986
- Rope Timo Segmentointi, tuote ja hinnoittelu, Luentomoniste Akateeminen Pienyrittäjä-tutkinto, Ropeyhtiöt ja Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, huhtikuu 1996, ss. 1-2, 12-15, 18,20
- Seppälä Vesa Markkinointitutkimus: Tutkimuksen suunnittelu ja aineisto keruu, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 1994
- Valkonen Tapani Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa, 7. Painos, Gaudeamus oy Ab, Helsinki, 1981, s.53
- Valtiovarainministeriö Suomi tietoyhteiskunnaksi, 2.painos, Valtiovarainministeriö, Helsinki, 1996

LIITE 1 :KYSYMYSLOMAKE

Multimediayritystä koskeva tieto:

1.nimi

2.toimiala

1)multimedia

2)muu, mikä

3.yrityksenne sijaintikaupunki

4.Koska yrityksenne on perustettu ?
vuonna

5.kuinka kauan yritys on toiminut multimedia-alalla?
vuotta

6.Kuinka suuri liikevaihtonne oli viime vuonna?
mk

7. Mitkä ovat työtehtäväsi tai asemasi yrityksessä?

8.Mitkä ovat tuotteenne tai palvelunne?

1) CD-ROM-tuotteet

2) Verkkomediatuotanto

Internet WWW-verkkosivut

3) ja laajemmat verkkoprojektit

4) intranet

5) Interaktiiviset televisio-ohjelmat

ja kaupalliset animaatiot

6) Yritysmultimedia(mm.esitykset)

7) Multimedia info-kioskien tuotanto

8) Mediateknologian ja multimedian koulutus

ja konsultointi

9) multimedialaitteistot

10) mm ohjelmistotuotanto

11) mm tekijäohjelmistot

12) mm suunnittelu

13) mm erikoissovellukset

14) mitä muita tuotteita teillä on

9.Mille tuotteille on eniten kysyntää?

10.Mikä on päätuotteenne tai palvelunne?

11. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksenne strategiaa?

- 1) kustannusjohtajuus: alhaiset hinnat & suuri volyymi
- 2) erilaistaminen tuotteissa ja palveluissa
- 3) keskittyminen tiettyihin kohderyhmiin
- 4) eos

12. aiotteko tehdä investointeja tänä vuonna?

- 1) kyllä 2) ei 3) eos

13. jos, niin mihin investoitte?

- 1) koneet ja laitteet
- 2) toimitilat
- 3) henkilöstö
- 4) tuotekehitys
- 5) markkinointi
- 6) kaikkeen
- 7) muu, mikä _____

14. Miten suurta pääomapanosta tai investointeja multimedia-alalla toiminnan aloittaminen vaatii _____ mk

15. Onko yrityksellänne tuotekehitystä ? 1) on 2) ei

16. Mihin tuotekehityksenne kohdistuu?

17. Minkälaista tuotekehityksenne on luonteeltaan?

- 1) läpimurtoon tähtäävää
- 2) suuntaa etsivää
- 3) liiketoimintaa tukevaa

18. Tarvitsetteko joitain erikoisosia tai tarvikkeita tuotteidenne valmistukseen?

- 1) kyllä 2) ei 3) eos

19. Jos tavarantoimittaja/alihankkija nostaa hintaa tai alentaa laatutasoa, voitteko vaihtaa toimittajaa?

- 1) kyllä 2) ei 3) eos

20. Aiheutuuko toimittajan vaihtamisesta kustannuksia

- 1) kyllä 2) ei 3) eos

21. Millainen jakelukanava teillä on?

- 1) suoraan loppukäyttäjälle
- 2) väliportaana kautta
- 3) molemmat
- 4) joku muu, mikä _____

Multimediayrityksen henkilöstöä ja alihankintaa koskevia kysymyksiä:

22. Henkilöstön määrä

- kokopäiväiset työntekijät _____
- osaaikaiset/projektikohtaiset työntekijät _____

23. Onko multimediaa taitavaa työvoimaa tarjolla riittävästi? 1) kyllä 2) ei 3) eos

24. Tarvitsetteko multimedia-alalle koulutettua työntekijää vuoden kuluessa? 1) kyllä 2) ei 3) ehkä myöhemmin

Jos, niin mihin työtehtäviin tarvitsette työntekijää

25. Onko teillä mahdollisuus rekrytoida työntekijöitä tänä vuonna? 1) kyllä 2) ei 3) en osaa sanoa

26. ostatteko töitä alihankintana?

- 1) usein
- 2) satunnaisesti
- 3) ei milloinkaan

27. Mitkä ovat suurimmat ongelmat alihankkijoiden kanssa? _____

28. teettekö töitä alihankintana muille yrityksille?

- 1) usein
- 2) satunnaisesti
- 3) ei milloinkaan

29. Teettekö yhteistyötä muiden multimedia yritysten kanssa? 1) kyllä 2) ei 3) eos

Multimediayrityksen asiakkaita koskevia kysymyksiä:

30. ketkä seuraavista ovat asiakkaitanne?

- 1) suuryritykset
 - 2) keskisuuret yritykset
 - 3) pienyritykset
 - 4) jälleenmyyjät
 - 5) kotitaloudet
 - 6) yhteisöt
 - 7) useita : mitkä edellisistä _____
 - 8) muut, ketkä _____
-

31. Oletteko keskittyneet tiettyihin asiakkaisiin ja asiakasryhmiin? 1) kyllä 2) ei 3) eos

32. Kenelle kohdistatte tuotteenne eli ketkä ovat asiakkaanne tai kohdesegmenttinne?

33.asiakaskunnan määrä?

- 1) 1-5
- 2) 5-10
- 3) 10-20
- 4) 20-40
- 5) 40-100
- 6) yli 100
- 7) yli 500 asiakasta

34.yksittäisen asiakkaan ostouseus keskimäärin
vuodessa? _____ (ostoa/vuosi)

**Mitä asioita uskotte asiakkaidenne pitävän tärkeinä
ja mitä multimedia toimittajalta edellytetään**

35.arvioi miten tärkeitä seuraavat asiat ovat
asiakkaalle eli miksi asiakas ostaa teiltä
(asteikolla 1=ei kovin tärkeä 5=erit.tärkeä)

	ei kovin tärkeä			erittäin tärkeä	
-kokonaisuuden laatu	1	2	3	4	5
-asiakaspalvelun taso	1	2	3	4	5
-edullinen hinta	1	2	3	4	5
-mainonta	1	2	3	4	5
-messuilla tutustuminen	1	2	3	4	5
-yrityksen koko	1	2	3	4	5
-tuotteen räätälöinti	1	2	3	4	5
-graafinen suunnittelu	1	2	3	4	5
-tekninen asiantuntemus	1	2	3	4	5
-näytöt	1	2	3	4	5
aikaisemmista töistä					
-liitännäispalvelut	1	2	3	4	5
(huolto, ylläpito)					
-yrityksen imago	1	2	3	4	5
-sopiva kokonaispaketti	1	2	3	4	5
-yrityksen hyvä sijainti	1	2	3	4	5

36.Mitkä asiat multimediasa epäilyttää tai
askarruttaa asiakasta eniten?

37.kuka päättää asiakkaanne yrityksessä multimedian
ostamisesta? _____

38.arvioi miten tärkeä tai suuri ostos multimedian
ostaminen on asiakkaillenne

- 1)suuri ostos
- 2)keskisuuri ostos
- 3)pieni ostos

39.miten hyvin asiakkaanne tuntee multimedia-
tuotteet?

- 1)erittäin hyvin
- 2)hyvin
- 3)kohtalaisesti
- 4)ei kovinkaan hyvin
- 5)ei ollenkaan

40. onko asiakas hintatietoinen? 1)kyllä 2)ei 3)eos

41.Kumpi on mielestänne yleisempää?

1)Ostavatko asiakkaat suoraan yhdeltä multimedia-yritykseltä vai

2)kilpailuttavatko he yrityksiä (eli pyytävät useita tarjouksia)

3)eos

Kilpailu multimedia toimialalla:

42.miten koette kilpailun määrän multimedia-alalla?

1)paljon kilpailua

2)sopivasti kilpailua

3)vähän kilpailua

4)ei ole kilpailua

43.Arvioi Onko tuotteidenne hinnat keskimäärin?

1)alan hintatasoa kalliimpia

2)keskihintaisia

3)alan hintatasoa edullisempia

4)eos

5)riippuu tuotteesta

44.ovatko seuraavat väittämät tosia multimedia-alalla?

1.nopea kasvu alalla 1)kyllä 2)ei

2.teknologian nopea kehitys 1)kyllä 2)ei

3.paljon variaatioita tuotteissa 1)kyllä 2)ei

4.ei ole standardituotteita 1)kyllä 2)ei

5.paljon pieniä yrityksiä 1)kyllä 2)ei

6.paljon uusia yrittäjiä 1)kyllä 2)ei

7.millään yrityksellä ei ole hallitseva markkina-asema 1)kyllä 2)ei

8.suuret yritykset hallitsevat alaa 1)kyllä 2)ei

9.asiakkaat ostavat ensimmäistä kertaa 1)kyllä 2)ei

10.alalla on maailmanlaajuinen kilpailu 1)kyllä 2)ei

11.yritykset panostavat tuotekehitykseen 1)kyllä 2)ei

12.alalla on teknologista epävarmuutta 1)kyllä 2)ei

13.multimedia-ala on uusi 1)kyllä 2)ei

14.suuri paine asiakkaiden hankkimiseksi 1)kyllä 2)ei

15.alalla on hintakilpailua 1)kyllä 2)ei

16.yritysostot ovat yleisiä 1)kyllä 2)ei

45.Miten hyvin tunnette kilpailijanne?

1)erittäin hyvin

2)hyvin

3)kohtalaisen hyvin

4)ei kovin hyvin

5)huonosti

(Seuraaviin kysymyksiin vastausvaihtoehdot ovat
1)kyllä 2)ei 3)EOS)

46.Onko uusien yritysten helppo tulla multimedia-
alalle? 1)kyllä 2)ei 3)EOS .

47.Koetteko uudet multimedia-alalle tulevat
yritykset uhkatekijänä esim.kovemman hintakilpailun
suhteen? 1)kyllä 2)ei 3)EOS

48.Onko Suomessa ulkomaalaisia yrityksiä
kilpailemassa multimedia-alalla? 1)kyllä 2)ei 3)eos

49.Tuoko kokemuksenne multimedia-alalla pysyvää etua
kilpailijoihin nähden? 1)kyllä 2)ei 3)EOS

50.Voiko jokin tuotteitanne korvaava tuote vähentää
liiketoimintanne kannattavuutta seuraavien 3 vuoden
aikana? 1)kyllä 2)ei 3)EOS

51.Voiko jokin uusi teknologinen keksintö vähentää
liiketoimintanne kannattavuutta seuraavien 3 vuoden
aikana? 1)kyllä 2)ei 3)EOS

52.Kehitys on nopeaa multimedia-alalla, vaatiiko
paljon työtä pysyä kehityksessä mukana?
1)kyllä 2)ei 3)EOS

53.Onko yleistä että luotettavat tiedot
kilpailijoista, toimialan myynneistä ja
markkinaosuuksista puuttuvat? 1)kyllä 2)ei 3)EOS

54.Oletteko teettäneet tai tehneet markkina-
tutkimusta? 1)kyllä 2)ei 3)eos

55.Haluatteko saada lisää tietoa multimedia-alalla
toimivista yrityksistä? 1)kyllä 2)ei 3)EOS

56.onko tuotteenne pääosin standardituotteita?
1)kyllä 2)ei 3)EOS

57.Oletteko erilaistaneet tuotteenne tai palvelunne
muusta tarjonnasta tai erotutteko muuten
kilpailijoista? 1)kyllä 2)ei 3)EOS

jos olette erilaistanut, niin miten _____

58. Mikä on markkinaosuus prosenttinne?
1) _____ % 2)ei tarkkaa tietoa

Tulevaisuutta koskevat kysymykset: yrityksenne kolmen seuraavan vuoden kuluttua

59.liikevaihtonne

- 1)lisääntyy yli 100%
- 2)lisääntyy yli 50%
- 3)lisääntyy yli 20 %
- 4)lisääntyy alle 20 %
- 5)pysyy samana
- 6)vähenee

60.Onko tarkoituksenne kasvattaa liiketoimintaanne?

- 1)kyllä 2)ei 3) eos

61.mihin suuntaan aiotte laajentaa liiketoimintaanne

- 1)alihankkijoiden ja työntekijöiden suuntaan
- 2)tavarantoimittajien suuntaan
- 3)vähittäismyyjien suuntaan
- 4)yritystostolla
- 5)tuotannon suuntaan
- 6)viennin suuntaan
- 7)muuten, miten _____
- 8)ei mitenkään

62.seuraavaan 3 vuoden aikana tuote- ja palveluvalikoimanne?

- 1)lisääntyy
- 2)pysyy samana
- 3)vähenee

63.Missä aiotte kehittää osaamistanne erityisesti?

64.henkilöstönne määrä 3 vuoden kuluessa

- 1) lisääntyy
- 2) pysyy samana
- 3) vähenee

65.Miten kilpailu muuttuu tulevaisuudessa?

- 1) lisääntyy
- 2) pysyy samana
- 3) vähenee

66.Mitkä tulevat olemaan suurimmat ongelmat multimedia liiketoiminnassa tulevaisuudessa

KIITOS !